

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employees Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student: Bc. Barbora Korpášová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Andreji Čopíkové za odborné rady a cenné připomínky. Poděkování patří také paní Mgr. Kateřině Velínské za ochotu a vstřícnost při poskytování informací a cenných rad týkajících se mé práce. V neposlední řadě patří velký dík především mé rodině, která mě po celou dobu mého studijního života podporovala.

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Andrey Čopíkové a uvedla všechny literární a jiné odborné zdroje, které uvádím v seznamu.“

V Ostravě 29. 4. 2011

.....

Bc. Barbora Korpášová

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců .....	3
2.1	Metodika práce .....	3
2.2	Výběr zaměstnanců .....	4
2.2.1	Kritéria výběru .....	5
2.2.2	Fáze výběru zaměstnanců .....	6
2.2.2.1	Předběžná fáze .....	6
2.2.2.2	Vyhodnocovací fáze .....	7
2.2.3	Metody výběru zaměstnanců .....	9
2.2.3.1	Dotazník organizace .....	10
2.2.3.2	Zkoumání životopisu uchazeče .....	11
2.2.3.3	Výběrový rozhovor .....	12
2.2.3.4	Výběrové testy .....	15
2.2.3.5	Assessment centre .....	15
2.2.3.6	Zkoumání referencí .....	16
2.2.3.7	Doplňkové metody výběru .....	17
2.2.4	Volba metod výběru a jejich validita .....	18
2.2.5	Rozhodnutí o výběru uchazeče .....	20
2.2.6	Informování uchazečů o rozhodnutí .....	21
2.2.7	Zásady výběru zaměstnanců .....	21
2.2.8	Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků .....	22
2.2.9	Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců .....	23
2.3	Adaptace zaměstnanců .....	24
2.3.1	Předpoklady úspěšné adaptace .....	25
2.3.2	Formy adaptace .....	25
2.3.2.1	Sociální adaptace .....	25
2.3.2.2	Pracovní adaptace .....	26
2.3.3	Základní oblasti adaptace .....	27
2.3.4	Nástroje adaptace .....	27
2.3.5	Adaptační proces a jeho řízení .....	29
2.3.6	Adaptační plán .....	30
2.3.7	Časový průběh adaptačního procesu .....	30
2.3.8	Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků .....	31
2.3.9	Vyhodnocení adaptačního procesu .....	32
2.4	Charakteristika metod výzkumu .....	32
2.4.1	Rozhovor .....	33
2.4.2	Analýza dokumentů .....	34
3	Charakteristika organizace .....	35
3.1	Historie, vývoj a současnost organizace .....	35
3.1.1	Vize a hodnoty společnosti .....	36
3.2	Charakteristika personálního oddělení .....	37
3.3	Zaměstnanci M.L.S. Holice, spol. s r.o. ....	38
4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	42
4.1	Proces výběru zaměstnanců .....	42
4.2	Proces adaptace zaměstnanců .....	44
4.3	Cíl diplomové práce .....	47
4.4	Výzkumné šetření .....	47

4.4.1	Průběh výzkumného šetření .....	48
4.4.2	Metody hodnocení.....	49
4.4.3	Analýza odpovědí výzkumného šetření .....	49
4.4.4	Shrnutí analýzy výzkumného šetření .....	63
5	Návrhy a doporučení .....	64
5.1	Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců.....	64
5.2	Návrhy a doporučení v oblasti adaptace zaměstnanců.....	67
6	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury .....	73
	Seznam zkratk .....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	76
	Přílohy.....	77

# 1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je výběr a adaptace zaměstnanců. Obě dvě tyto personální činnosti řízení lidských zdrojů patří k těm náročnějším v organizaci, ať už finančně či vynaloženým úsilím. Jak v rámci výběrového, tak v rámci adaptačního procesu stojí na jedné straně organizace a na straně druhé člověk, lidský faktor. I z toho důvodu by organizace měla této oblasti řízení lidských zdrojů věnovat nemalou pozornost. Lidé představují pro organizaci v dnešní době jistou konkurenční výhodu, která může zabezpečit její lepší výkonnost a tak i lepší prosperitu na trhu. Pokud se organizaci podaří vybrat člověka, který odpovídá představě organizaci a splňuje všechny požadavky kladené organizací, znamená to pro organizaci úspěch, jenž by měla umět využít ve svůj prospěch. Důležité je si i správného člověka udržet na správném místě a nedávat mu možnost odejít ke konkurenci, která by z toho pro sebe dokázala vytěžit úspěchy, které mohly patřit nám.

Na téma výběru a adaptace zaměstnanců jsem se zaměřila i z toho důvodu, jelikož míra nezaměstnanosti v současné době není uspokojivá. O jedno pracovní místo se uchází větší počet uchazečů, než tomu bylo v minulosti. Zdálo by se, že tím pádem je i výběr pro organizaci snadný. Opak je ale pravdou. Jak vybrat toho nejvhodnějšího z nepřeberného množství uchazečů, kteří o volné pracovní místo v dané organizaci stojí? Odpověď na tuto otázku není snadné nalézt. Existuje množství metod výběru zaměstnanců, ale snad žádná neumí stoprocentně zaručit, že bude vybrán ten nejvhodnější. O to intenzivněji by se organizace na výběr zaměstnanců měla zaměřit a nenechat tento proces jen nahodile běžet, ale naopak by ho měla umět řídit podle předem stanovených pravidel tak, aby výběr zaměstnanců probíhal co nejefektivněji.

Výběrem správného zaměstnance je spuštěn jeho proces adaptace. Každý člověk je jiný a každý je schopen reagovat na nové prostředí odlišným způsobem. Někdo se rád sám vpravuje do nového prostředí a nepocituje žádný ostych. Jsou ale i tací, kteří ostych překonat nedokážou a nástup do nového zaměstnání pro ně znamená těžkou překážku v podobě strachu z neznámého. Organizace by tak jako tak měla být novému zaměstnanci nablízku a pomoci mu tuto novou skutečnost v jeho životě překonat. Navíc, čím lépe se zaměstnanec adaptuje na nové prostředí organizace, tím rychleji bude podávat i odpovídající výkon.

Téma výběr a adaptace zaměstnanců jsem aplikovala ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o., sídlící v Olomouci. V Olomouckém kraji tato společnost patří k jednomu z největších zaměstnavatelů. Společnost se zaměřuje především na elektrotechnickou výrobu různých druhů alternátorů, které jsou vyváženy do celého světa.

Tato diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části uvedu základní teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. Informace k této části diplomové práce jsem čerpala především z odborné literatury. V praktické části popíši historii a vývoj společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o., včetně informací o personálním oddělení a zaměstnancích společnosti. Dále bude v praktické části uvedena analýza současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců na dělnických pozicích výše uvedené společnosti a také analýza výzkumného šetření, resp. rozhovorů týkajících se výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Informace získané prostřednictvím provedené analýzy využiji k posouzení současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. a také k mým návrhům a doporučením společnosti pro tyto oblasti personální činnosti.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav výběru a adaptace zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. a následně prostřednictvím zjištěného stavu a realizovaného výzkumu navrhnout odpovídající návrhy a doporučení pro tuto oblast tak, aby byl proces výběru a adaptace zaměstnanců realizován co nejefektivnějším způsobem.

## **2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců**

### **2.1 Metodika práce**

Téma diplomové práce výběr a adaptace zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním činnostem, které jsou ve společnostech realizovány. Důvodem mého výběru tohoto tématu je i neutěšená situace na trhu práce, kdy se o jedno pracovní místo uchází mnohem více uchazečů, než tomu bylo dříve a je nutné na výběr a následnou adaptaci zaměstnanců klást větší důraz.

Společnost, ve které je tato diplomová práce realizována, M.L.S. Holice, spol. s.r.o., byla vybrána na základě informací o tom, že i přes nepříznivou situaci na trhu práce nabírá nové zaměstnance. Zároveň jsem preferovala umístění společnosti přímo v Olomouci, kde je místo mého bydliště, abych mohla pravidelně docházet na konzultace do společnosti. Po srovnání jednotlivých společností připadajících v úvahu jsem vybrala výše zmiňovanou společnost.

Tato diplomová práce zahrnuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude vypracována na základě analýzy odborné literatury. Analýzu lze vyložit jako myšlenkové rozložení daného zkoumaného jevu. Za pomoci syntézy pak budou zformulována základní teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců. Syntéza tedy znamená, že získané výsledky z analýzy spojím dohromady a tím lépe pochopím souvislosti zkoumaného jevu.

Při zpracování prvního bloku praktické části, charakteristice organizace, budu vycházet z analýzy vnitropodnikových dokumentů a směrnic společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. a také z konzultací s vedoucí personálního oddělení. Ve druhém bloku praktické části, analýze současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, opět bude využita analýza vnitropodnikových dokumentů a směrnic a konzultace s vedoucí personálního oddělení. Do této části spadá i výzkumné šetření, kde jsem jako nejvhodnější techniku vyhodnotila rozhovory se zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než 1 rok. Rozhovory mi umožní hlouběji poznat současný stav výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Získané informace z rozhovorů budou analyzovány a pro lepší orientaci doplněny o grafické



zobrazení. Poslední blok praktické části, návrhy a doporučení, bude vypracován na základě využití všech získaných informací s cílem vytvořit takové návrhy a doporučení, které budou přínosné pro vybranou organizaci.

V práci je použita i metoda indukce, na základě které jsem z jednotlivých poznatků odvodila obecné závěry. Metoda indukce byla použita především v analýze dotazníkového šetření. S indukcí neodmyslitelně souvisí i metoda dedukce, na základě které jsem naopak z obecných závěrů odvodila méně obecná tvrzení.

## **2.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci. Samotnému výběru zaměstnanců předchází personální činnost, která se nazývá získávání zaměstnanců. V procesu získávání zaměstnanců jsou jednotliví uchazeči přilákáni do organizace. Zpravidla se jedná o velké množství uchazečů a proto je nutné provést tzv. předvýběr, který se realizuje na základě dokumentů předkládanými zájemci o dané pracovní místo (např. na základě žádosti o zaměstnání, životopisu aj.). Uchazeči jsou v této fázi roztrženi do třech skupin a to na velmi vhodné, vhodné a nevhodné uchazeče. První skupina je následovně přizvána k dalším výběrovým procedurám. Přizvána může být i skupina vhodných uchazečů za předpokladu menšího počtu uchazečů ve skupině velmi vhodných.

Úkolem výběru zaměstnanců je poznat, který z uchazečů bude nejlépe splňovat požadavky kladené na obsazované pracovní místo a mimo to bude schopen respektovat nastavenou firemní kulturu, přispěje k vytváření pozitivních mezilidských vztahů v organizaci a bude dostatečně flexibilní na případné změny. V procesu výběru se tedy sledují jak odborné, tak i osobnostní charakteristiky uchazečů. Výběr zaměstnanců není jednostrannou záležitostí ze strany organizace. Platí, že tak, jak si organizace vybírá své potenciální zaměstnance, tak si i zaměstnanec vybírá svého potenciálního zaměstnavatele. Mnohdy právě nejvhodnější uchazeč nakonec nabídku nepřijme, např. kvůli špatnému jednání nebo nevhodně zvoleným výběrovým procedurám, které jsou pro uchazeče nepřijatelné.

Odpovědnost za výběr zaměstnanců má personální útvar a také vedoucí zaměstnanec, resp. bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa. Nadřízený nejlépe zná povahu práce obsazovaného pracovního místa, a tak může posoudit vhodnost jednotlivých kandidátů na toto místo. Společně s personalisty definuje pracovní místo, spolupracuje při analýze pracovního místa, při volbě metod výběru, vede pohovory a také sám za sebe provádí rozhodnutí o konečném přijetí či nepřijetí uchazeče. Personální útvar dohlíží na dodržování zákonů, pravidel a zásad, které je třeba respektovat při výběru zaměstnanců. Navrhuje vhodné metody výběru a časový plán celého procesu výběru. Lze říci, že řídí proces výběru zaměstnanců jak po administrativní, tak organizační stránce.

### 2.2.1 Kritéria výběru

Výběr zaměstnanců je uskutečňován nejen na základě toho, jak daný uchazeč vyhovuje požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale i na základě třech kritérií a vlastností, které by měl uchazeč v rámci těchto kritérií splňovat. Jsou jimi:

- ***Celopodniková kritéria*** – zahrnují takové vlastnosti, které jsou u uchazečů považovány za významné a mohou ovlivnit to, jak úspěšný bude uchazeč v organizaci. Zde lze zmínit pružnost, přizpůsobivost, schopnost přijmout hodnoty a nastavenou firemní kulturu organizace.
- ***Útvarová kritéria*** – takové vlastnosti, které jsou vhodné z hlediska práce v konkrétním útvaru (týmu). „*Jde také o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v týmu*“ (Koubek, 2007, str. 170).
- ***Kritéria pracovního místa*** – jsou požadovány takové vlastnosti uchazeče, které budou vyhovovat požadavkům pracovního místa. Takové, které vychází ze specifikace pracovního místa.

## 2.2.2 Fáze výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců lze rozdělit na dvě základní fáze, jimiž jsou předběžná fáze a vyhodnocovací fáze.

### 2.2.2.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze souvisí s potřebou obsadit nově vzniklé nebo již existující, uvolněné pracovní místo. Po zjištění této potřeby následují tři kroky, které jsou typické pro předběžnou fázi výběru zaměstnanců. V prvním kroku je nutné provést popis pracovního místa, ve druhém kroku specifikovat pracovní místo a ve třetím kroku specifikovat konkrétně požadavky na zaměstnance.

#### **Tři kroky předběžné fáze výběru zaměstnanců**

##### ***1. Popis pracovního místa***

„Co dělá člověk na daném pracovním místě.“ Smyslem tohoto kroku je vymezit:

- název pracovního místa,
- účel pracovního místa,
- místo výkonu činnosti,
- pracovní podmínky (platové, pracovní prostředí),
- popsat hlavní činnosti a úkoly,
- zařazení pracovního místa v organizační struktuře,
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- popis pravomocí a odpovědností na pracovním místě.

Popis pracovního místa může posloužit potencionálním uchazečům o pracovní místo v tom smyslu, že si sami mohou říct, zda jim pracovní místo vyhovuje a zda se cítí, že pracovní místo zvládnou. Zároveň popis pracovního místa může posloužit již u přijatých zaměstnanců a to v tom smyslu, že může být použit jako výchozí dokument pro adaptaci, další vzdělávání, rozvoj a hodnocení práce zaměstnance.

## **2. Specifikace pracovního místa**

„Co má člověk umět na daném pracovním místě.“ Zahrnuje vymezení potřebných osobnostních, kvalifikačních a jiných požadavků, které musí zaměstnanec splňovat v souvislosti s plněním úkolů, které jsou uvedeny v popisu pracovního místa. Mezi nejdůležitější požadavky na zaměstnance patří:

- vzdělání a kvalifikace,
- znalosti, dovednosti, schopnosti,
- osobnostní předpoklady,
- pracovní zkušenosti a dosavadní praxe.

Je účelné zmiňované požadavky na zaměstnance dále utřídit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky. Ty pak mohou usnadnit personalistům výběr zaměstnanců. Za nezbytné požadavky lze považovat takové, které jsou bezpodmínečně nutné pro výkon dané práce. Žádoucí požadavky nejsou u uchazečů bezpodmínečně vyžadovány, ale svou povahou podporují dobrý výkon práce. Vítané požadavky také nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k vyšší využitelnosti daného zaměstnance v organizaci. Okrajové požadavky nejsou brány jako nutné pro výkon práce.

## **3. Konkrétní specifikace požadavků na zaměstnance**

*„Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným“ (Koubek, 2007, str. 173).*

### **2.2.2.2 Vyhodnocovací fáze**

Vyhodnocovací fáze je realizována s určitým časovým odstupem od předběžné fáze. V tomto mezidobí dochází v procesu získávání zaměstnanců ke shromažďování požadovaných dokumentů od uchazečů. Mezi kroky vyhodnocovací fáze lze podle Koubka (2007) zařadit:

- Analýzu dotazníků a ostatních dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor, který by měl být doplňujícím zdrojem informací o uchazečích.

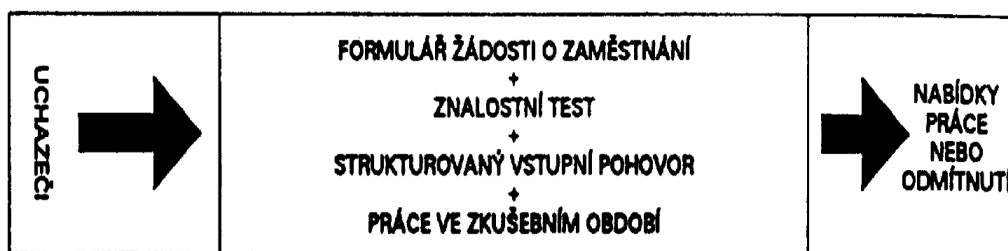
- Testy pracovní způsobilosti, případně testování uchazečů pomocí tzv. assessment centre.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče.
- Informování úspěšných i neúspěšných uchazečů o rozhodnutí.

Není přitom zapotřebí, aby uchazeč podstoupil všechny kroky vyhodnocovací fáze. Rozhodnutí o tom, které kroky budou realizovány, závisí na povaze pracovního místa, počtu uchazečů nebo i na zvyklostech organizace při výběru zaměstnanců. Jednotlivé kroky, resp. metody výběru budou popsány v následující kapitole. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazeče o rozhodnutí by přirozeně mělo být realizováno vždy.

Existují tři základní přístupy vyhodnocovací fáze a to kompenzační přístup, vyřazovací a smíšený přístup.

**Kompenzační přístup** – spočívá v tom, že uchazeč projde všemi kroky, které byly pro konkrétní pracovní místo určeny a až na konci personalista rozhodne, který uchazeč vyhovuje či nikoliv.

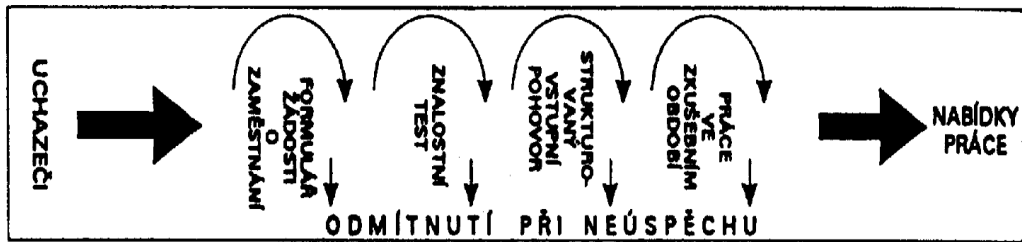
**Obr. 2.1 Kompenzační přístup**



Zdroj: Milkovich, Boudreau, 1993, str. 352

**Vyřazovací přístup** – uchazeči také prochází všemi kroky, které byly pro konkrétní pracovní místo určeny, ale personalista po každém kroku vyřadí ty uchazeče, jejichž výsledky nejsou shledány dobrými.

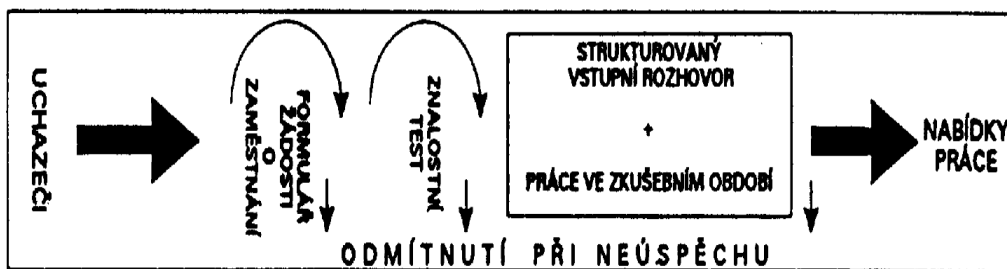
Obr. 2.2 Vyřazovací přístup



Zdroj: Milkovich, Boudreau, 1993, str. 352

**Smíšený přístup** – je kombinací jak vyřazovacího, tak kompenzačního postupu. Všichni uchazeči např. musí odevzdat dotazník organizace, musí projít znalostním testem a personalista pak vybere ty nejvhodnější, kteří budou přizváni k pohovoru. Po uskutečnění pohovoru jsou vyřazeni nevhodní uchazeči a vhodní podstupují další kroky výběru zaměstnanců.

Obr. 2.3 Smíšený postup



Zdroj: Milkovich, Boudreau, 1993, str. 352

### 2.2.3 Metody výběru zaměstnanců

„Smyslem metod výběru je v co možná nejvyšší míře zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa“ (Stýblo, 1994, str.48). Existuje mnoho metod výběru zaměstnanců, které budou vysvětleny v následujícím textu. Obecně se tyto metody dělí na:

- **Základní metody** – jedná se o metody, které mohou být uplatněny u všech skupin zaměstnanců (od dělníka po manažera). K těmto patří především dotazník organizace, životopis a výběrový rozhovor.

- **Metody testování způsobilosti** – pro potřeby rozšíření základních metod lze využít testování odborné, psychické a speciální způsobilosti.
- **Doplňkové metody** – tyto lze využít jako doplňkové u všech skupin zaměstnanců. Jsou jimi reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů nebo lékařská prohlídka k posouzení zdravotní způsobilosti zaměstnance k výkonu práce.

Kombinace metod výběru zaměstnanců může posloužit k ověřování údajů o uchazečích. Kdy např. znalosti uvedené uchazečem v dotazníku se ověří testem.

### 2.2.3.1 Dotazník organizace

Dotazník je zdrojem mnoha základních informací o uchazečích a i proto se stává dokumentem, který je posléze zařazen mezi osobní spisy přijatého zaměstnance. Patří k nejvyužívanějším metodám výběru zaměstnanců a to především z toho důvodu, že umožňuje v relativně krátkém čase zajistit podstatné informace od mnoha uchazečů. V současné době firmy využívají celosvětové sítě Internet a dotazníky vyvěšují na svých webových stránkách. Uchazeč tento dotazník vyplní a rovnou odešle.

V praxi se vyskytují dvě základní formy dotazníků, jednoduchý a otevřený. Obě tyto formy by měly obsahovat základní identifikační údaje jako je např.:

- jméno a příjmení uchazeče,
- adresa trvalého a přechodného bydliště,
- datum a místo narození,
- státní příslušnost,
- kontaktní údaje (telefon, email),
- rodinný stav,
- počet dětí,
- název zaměstnání, o které má uchazeč zájem,
- informace o úrovni dosaženého vzdělání,
- jiné další informace.

### ***Jednoduchý dotazník***

Využívá se při obsazování manuálních pozic nebo pozic nenáročných na specializaci. Kromě základních identifikačních údajů uchazeč uvádí informace o všech předchozích zaměstnáních, dalších pracovních zkušenostech a konkrétnější informace o posledním zaměstnání. Závěr dotazníku by měl obsahovat informace o osobách, které mohou poskytnout o uchazeči potřebné reference, informace o možném datu nástupu, dále aktuální datum a podpis uchazeče.

### ***Otevřený dotazník***

Využívá se při obsazování manažerských pozic a pozic specialistů. Obsahuje výše zmiňované základní identifikační údaje a navíc umožňuje uchazeči více se „rozepsat“ o některých dalších skutečnostech. Např. o zájmech a zálibách, o nejvyšších dosažených úspěších, o představě své budoucí kariéry aj. Závěr dotazníku opět obsahuje informace o osobách, které mohou poskytnout reference, o dni možného nástupu, aktuální datum a podpis uchazeče.

## **2.2.3.2 Zkoumání životopisu uchazeče**

Životopis je souborem informací o osobním a profesním vývoji. Tuto metodu je vhodné kombinovat s jinou metodou výběru zaměstnanců. Samotné uspořádání, přehlednost a gramatická správnost textu v životopisu vypovídá mnohé o uchazeči. Zpravidla lze životopisy rozdělit na volný životopis, polostrukturovaný životopis a strukturovaný životopis.

### ***Volný životopis***

Forma a obsah životopisu nejsou organizací přesně dány. Pisateli životopisu je ponechána úplná volnost při jeho tvorbě. Je koncipován jako chronologický popis života uchazeče v návaznosti na způsobilost pro dané pracovní místo. Porovnání jednotlivých uchazečů na základě volného životopisu je pro personalisty docela obtížné. Je zapotřebí vytřídit data, které by toto srovnání umožnily. Na druhé straně jeho výhodou je, že ho píše sám uchazeč a tak lze posoudit jeho formulační a argumentační schopnosti.



### ***Polostrukturovaný životopis***

V tomto typu životopisu sama organizace stanoví, které informace musí životopis obsahovat. Na uchazeči pak záleží, které dodatečné informace v životopisu uvede. Výhodou je, že to usnadní jak práci personalistům s porovnáváním biodat, tak možnost posouzení psaného projevu uchazeče.

### ***Strukturovaný životopis***

V dnešní době nejvíce využívaná forma životopisu, která představuje přehledné uspořádání informací. Ve strukturovaném životopisu by se měly objevit základní identifikační údaje, údaje o vzdělání, pracovních zkušenostech, znalostech a dovednostech. Informace získané ze strukturovaného životopisu jsou shodné s informacemi získanými z dotazníku organizace. Toho lze využít při verifikaci uvedených údajů. Proto, když je využíván dotazník organizace, doporučuje se využít spíše volný životopis, který údaje v potřebné míře doplňuje.

Podle Kleibla, Dvořákové, Šubrt (2001) je důležité při hodnocení životopisu odpovídat na následující otázky:

- S jakou frekvencí uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele?
- Lze v těchto změnách pozorovat návaznost a cílevědomost?
- Bylo-li ukončeno zahájené studium?
- Jak dlouhou dobu byl zaměstnán uchazeč u jednotlivých zaměstnavatelů?
- Jaké důvody vedly uchazeče ke změně různých funkcí nebo zaměstnavatele?
- Existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové rezervy?
- Zda jsou údaje uvedené v životopisu shodné s časovými údaji na vysvědčeních nebo jiných dokládáných dokumentech?

## **2.2.3.3 Výběrový rozhovor**

Jedná se o nejpoužívanější a nejdůležitější metodu výběru zaměstnanců. Hlavním cílem je posoudit, zda pracovní způsobilost uchazeče odpovídá pracovnímu místu. Dále je smyslem výběrového rozhovoru získat co možná nejvíce dodatečných

informací o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a dané práci a v neposlední řadě výběrový rozhovor slouží k samotnému posouzení osobnosti uchazeče.

Aby byl výběrový rozhovor efektivní, je vhodné jak ze strany personalisty, tak ze strany samotného uchazeče, se na tento rozhovor připravit.

V následujícím textu se detailněji zaměřím na výběrový rozhovor. Budou popsány typy výběrových rozhovorů, nejčastější chyby tazatele a způsoby eliminace těchto chyb.

### **Typy výběrových rozhovorů**

- **Podle množství a struktury účastníků**

- ✓ ***Pohovor 1 + 1*** – rozhovoru se účastní personalista a uchazeč. Jedná se o metodu rozhovoru „mezi čtyřma očima“. Jelikož je přítomen jen jeden personalista, může docházet k subjektivnímu hodnocení uchazeče. Zároveň ale tento typ pohovoru umožňuje vytvořit méně formální a uvolněnější atmosféru.
- ✓ ***Pohovorové panely*** – rozhovoru se účastní 3 až 4 lidé z dané společnosti (např. budoucí přímý nadřízený, personalista, psycholog) a uchazeč. Tato forma rozhovoru je považována za objektivnější a to díky většímu počtu tazatelů.
- ✓ ***Postupný pohovor*** – jedná se o kombinaci dvou předchozích typů rozhovorů. Jedná se o pohovor typu 1 + 1 s tím rozdílem, že se u uchazeče postupně střídá více tazatelů. Pro uchazeče ale tento pohovor může být více vyčerpávající.
- ✓ ***Hromadný pohovor*** – účastní se jeden nebo více tazatelů a na straně druhé více uchazečů. Jeho výhodou je, že lze vysledovat a porovnat jednotlivé uchazeče. Další výhodou je, že ušetří čas.

- **Podle obsahu a průběhu**

- ✓ ***Nestrukturovaný pohovor*** – cíl, průběh, otázky ani čas na pohovor nejsou přesně dány. Problémem pak může být subjektivní hodnocení uchazeče.

- ✓ **Strukturovaný pohovor** – cíl, průběh, otázky a čas na pohovor jsou předem přesně stanoveny. Každému uchazeči jsou kladeny ty samé otázky a jsou nastaveny ty samé podmínky. Tím se snižuje i možnost subjektivního hodnocení konkrétního uchazeče.
- ✓ **Polostrukturovaný pohovor** – jeho účelem je vyzdvihnout výhody a eliminovat nevýhody jak strukturovaného, tak nestrukturovaného pohovoru. Část pohovoru může mít strukturovanou formu a část může být volně plynoucí, ale obě tyto části na sebe musí navazovat a musí být dodržen vymezený časový úsek. Další možností jak vést polostrukturovaný pohovor je tak, že je předem stanoven cíl pohovoru a personalista jej vede pružně. Na konci ale musí být stanovené cíle splněny.

### Nejčastější chyby tazatelů

- Vyslovení rychlých, neuvážených rozhodnutí.
- Haló efekt, tzn., že jestliže si udělá tazatel pozitivní nebo negativní první dojem o uchazeči, má tendenci na základě tohoto prvního dojmu interpretovat další jednání uchazeče. Také vede k vyhledávání pozitivních či negativních informací o uchazeči s cílem podpořit první dojem.
- Přijímání uchazečů, kteří jsou jako my (např. narodili se ve stejném městě, chodili na stejnou školu apod.).
- Stereotypizace neboli to, když si tazatel udělá předem úsudek o určité skupině lidí (o cizincích, o mladých lidech apod.).
- Shromažďování nedostatečných, nepodstatných informací.
- Efekt kontrastu lze vysvětlit tak, že tazatele určitě více zaujme výstup toho uchazeče, který dokáže předvést něco jiného (nového), než toho uchazeče, který předvede sice více, ale nezajímavým (starým) způsobem.

K eliminaci výše uvedených chyb lze předejít tak, že výběrového rozhovoru se bude účastnit více tazatelů. Každý z nich tak vnese do posuzování uchazeče svůj vlastní názor a pohled na něj. Další možností je uplatnit spíše strukturovaný rozhovor, „*kteřý umožňuje porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií*“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 46).

### 2.2.3.4 Výběrové testy

Smyslem výběrových testů je ověřit jak moc je daný uchazeč vhodný na obsazení konkrétního pracovního místa neboli jak moc je způsobilý vykonávat pracovní činnosti spojené s pracovním místem.

Výběrové testy lze dělit na:

- **Testy *intelligence*** – jejich smyslem je ověřit všeobecnou inteligenci daného uchazeče (např. schopnost řešit obtížné situace, schopnost učit se ze získaných zkušeností, schopnost numerického myšlení, verbální schopnosti aj.).
- **Testy *schopností*** – „měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání“ (Armstrong, 2007, str. 391).
- **Testy *znalostí a dovedností*** – ověřují znalosti a dovednosti, které uchazeč získal v průběhu studia nebo prostřednictvím jeho dalšího vzdělávání. Do této kategorie testů lze zařadit i ukázky práce.
- **Testy *osobnosti*** – odhalují základní osobnostní a povahové rysy uchazeče (např. postoje, hodnotové orientace, zájmy, pracovní chování aj.).

### 2.2.3.5 Assessment centre

Termín assessment centre (dále jen AC) je v literatuře překládán jako diagnosticko – výcvikový program. Tato metoda výběru zaměstnanců je vhodná při větším počtu uchazečů. Účastní se jí více hodnotitelů, kteří posuzují uchazeče z různých hledisek. Účastníci AC jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné situace. Jsou nasimulovány jak skupinové, tak individuální úkoly, kterými účastníci prochází. Jedná se např. o prezentaci sebe sama, řešení případové studie v týmu a následná prezentace výsledků, komunikace mezi jednotlivými účastníky apod. Hodnotitelům tato metoda výběru poskytuje komplexnější pohled na konkrétního uchazeče.

Doporučený počet účastníků je stanoven mezi 5-ti až 12-ti. Doba celého programu AC se pohybuje okolo jednoho až čtyř dnů. První den jsou uchazeči uvedeni do zařízení, kde bude AC probíhat. Zpravidla to bývají speciálně vyhrazené prostory pro konání AC přímo v dané společnosti nebo mohou být využity i prostory, které nabízí agentury zabývající se realizací AC na zakázku pro různé společnosti. Na začátku je vhodné účastníky krátce seznámit s firmou, pracovní pozicí, o kterou se uchází a časovým harmonogramem AC. V následujícím dnu nebo dnech jsou realizovány individuální pohovory, dotazníkové metody, psychodiagnostika, týmové hry, řešení případových studií, diskuze aj. V průběhu celého programu AC hodnotitelé pozorují a posuzují účastníky jak se s danými úkoly dokáží vypořádat samostatně (každý sám za sebe) a jak týmově. Počet hodnotitelů se pohybuje okolo čtyř až osmi v závislosti na počtu účastníků AC. Jedná se o jednoho až dva zástupce z oblasti HR, budoucího nadřízeného, který si vybírá zaměstnance do svého týmu a o externího psychologa, jehož úkolem je kromě samotného hodnocení uchazečů i výběr, zadání a zpracování psychologických testů. Po ukončení celého programu AC následuje porada hodnotitelů, jejímž výstupem by měl být výběr úspěšného kandidáta, který je vhodný pro danou pracovní pozici.

AC je vhodné použít při výběru zaměstnanců na vysoké manažerské pozice, specializované pozice a na pozice, kde zaměstnanci vystupují v přímém kontaktu se zákazníky (obchodní zástupci, zaměstnanci call center apod.).

Výhodou AC je především komplexní pohled na konkrétního uchazeče a to díky kombinaci různých metod výběru realizovaných v průběhu. Další výhodou je i úspora času, jelikož se AC účastní více uchazečů najednou. Mezi dalšími výhodami lze zmínit i větší objektivitu hodnocení díky většímu počtu hodnotitelů.

#### **2.2.3.6 Zkoumání referencí**

U této metody výběru jde o to zjistit nové informace o uchazeči nebo spíše ověřit informace, které sám o sobě uchazeč uvedl v dotazníku či životopisu. Reference mohou poskytnout bývalí i současní zaměstnavatelé, osoby ze vzdělávacích institucí, kterými daný uchazeč prošel nebo i jiné spolehlivé osoby, které znají uchazeče osobně. Sám uchazeč může uvést seznam všech kontaktních osob, které o něm mohou

poskytnout žádoucí informace a to ve svém životopise nebo je může uvést v dotazníku organizace, ve kterém by měla být pro tyto účely vyhrazena zvláštní kolonka.

Reference mohou mít podobu písemné žádosti o poskytnutí referencí, osobního setkání zainteresovaných stran (personalisty a osoby poskytující reference) nebo mohou být zjištěny i telefonickým hovorem. Častěji využívanými bývají spíše písemné a telefonické reference. Má-li společnost vypracovanou standardizovanou podobu písemné žádosti o poskytnutí referencí je její výhodou úspora času. Výhodou telefonického hovoru je pak to, že lidé po telefonu poskytnou upřímnější informace, které je tolik nezavazují jako v psané formě.

Nevýhodou zkoumání referencí může být fakt, že lidé všeobecně poskytují spíše pozitivní reference o dané osobě. Sami totiž mohou být někdy v budoucnu v pozici, kdy o jejich osobě bude někdo jiný poskytovat reference.

Je nutné dbát i na základní etická pravidla při získávání informací o uchazeči. *„Slib mlčenlivosti a naprostého utajení získaných informací pro kohokoliv dalšího, kdo nemá bezprostředně co dočinění s přijímacím řízením, je pro organizaci absolutním závazkem“* (Stýblo, 1994, str. 97).

### **2.2.3.7 Doplnkové metody výběru**

Jedná se o další metody výběru, které bývají použity v kombinaci s jinou výše popsanou metodou výběru zaměstnanců. Jedná se především o zkoumání referencí (tato metoda je popsána v předchozí podkapitole), lékařské vyšetření, výpis z rejstříku trestů, přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu, grafologie aj.

#### ***Lékařské vyšetření***

Vyžaduje se především na takových pracovních pozicích, které by svou povahou mohly poškodit zdraví ostatních lidí (např. ve zdravotnictví, potravinářství) nebo při obavě společnosti, zda zaměstnanec opravdu práci zvládne (např. při prodělaném infarktu nebo jiném úrazu).

### ***Výpis z rejstříku trestů***

Používá se pro ověření čisté trestní minulosti konkrétního uchazeče. Slouží pro ujištění zaměstnavatele, že na danou pozici přijme jen spolehlivé osoby. Využíváno u profesí jako je např. vězeňská služba, u policie, ale i u jiných zodpovědných pracovních pozic, kde si chce být zaměstnavatel vybraným zaměstnancem jist, že nezpůsobí žádné škody. O výpis z rejstříku trestů si požádá sám uchazeč pomocí žádosti podané u příslušného městského či obecního úřadu.

### ***Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu***

Jedná se o jednu z nejnákladnějších a organizačně nejnáročnějších forem výběru zaměstnanců. Na zkušební dobu jsou přijati většinou dva až tři uchazeči, kteří úspěšně prošli předchozími vybranými metodami výběru zaměstnanců. Svým výkonem ve společnosti tak sami mohou skutečně prokázat jak moc jsou na dané pracovní místo vhodní.

### ***Grafologie***

*„Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu“* (Armstrong, 2007, str. 362). Zkoumá se především styl písma, jeho síla, směr, velikost aj. Odborné analyzování písma uchazeče neprovádí personalista, ale psycholog, tzv. grafolog.

Jak již bylo řečeno, společnost si může vybrat, které metody výběru bude realizovat. Záleží především na obsazované pracovní pozici, počtu uchazečů nebo i zvyklostech organizace.

## **2.2.4 Volba metod výběru a jejich validita**

Při rozhodování personalisty o konkrétní metodě výběru zaměstnanců je důležité si uvědomit, jak spolehlivě dokážou informace získané o uchazečích při výběru zaměstnanců a jednotlivé metody výběru předpovědět budoucí chování a výkony konkrétního uchazeče, resp. jeho úspěšnost či neúspěšnost na dané pracovní pozici.

K měření spolehlivosti předpovědi jednotlivých metod výběru se využívá tzv. predikční validita, kterou lze vyjádřit jako koeficient korelace mezi skutečným chováním zaměstnance a předpokládaným chováním. Výsledná hodnota 1,0 vyjadřuje 100%-ní předpověď dané metody výběru zaměstnanců. Můžeme tedy říci, že na základě takové metody výběru zaměstnanců dokážeme docela přesně předpovědět jeho skutečné chování a výkony. Naproti tomu stojí hodnota 0, která vyjadřuje nezávislost mezi výsledky dosaženými konkrétní metodou výběru a skutečnými výsledky zaměstnance.

Koeficient dosahující hodnoty 0,5 a vyšší lze považovat za vynikající předpověď. Relativně dobrou předpověď lze učinit na základě metod výběru, které dosahují hodnoty 0,40 až 0,49. Přijatelné předpovědi dosáhneme tehdy, je-li koeficient roven hodnotě 0,30 až 0,39. Koeficient menší než 0,30 naznačuje špatnou předpověď. Pro příklad uvádím tabulku, která znázorňuje jak úspěšné jsou jednotlivé metody výběru.

**Tab. 2. 1 Míra úspěšnosti předpovědi**

1,0	Dokonalá předpověď (predikce)
0,9	
0,8	
0,7	
0,6	Assessment centre (pro povyšování)
0,5	Ukázka práce
0,4	Assessment centre (pro výkon)
0,3	Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor
0,2	Typický (nestrukturovaný) přijímací a výběrový pohovor Reference
0,1	Grafologie, astrologie

Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 126

Pořadí jednotlivých metod, tak jak jsou uvedeny v tabulce, se může měnit. Je to dáno především mírou připravenosti výběrových metod a osob, které výběr provádí. Také záleží na zemi, kde se konkrétní výzkum míry úspěšnosti předpovědi provádí. V různých zemích jsou upřednostňovány různé metody výběru zaměstnanců.



## 2.2.5 Rozhodnutí o výběru uchazeče

V této fázi výběru zaměstnanců je nutné brát v úvahu všechny doposud získané informace o jednotlivých uchazečích. Pro lepší orientaci je vhodné určit si jednotný metodický přístup k hodnocení informací, který nám následně usnadní seřadit jednotlivé uchazeče podle jejich vhodnosti. Při použití více metod výběru se doporučuje stanovit váhy důležitosti jednotlivých metod výběru. Váha důležitosti by měla být přiřazena i jednotlivým kritériím výběru. Např. pro některou společnost bude mít nejvyšší váhu (např. 6) ukázka práce a nejdůležitějším kritériem výběru s váhou 0,6 bude připadat organizačním schopnostem daného uchazeče. Tyto váhy se stanoví pro všechny použité metody výběru a všechny kritéria výběru zaměstnanců. Dále se stanoví skóre jednotlivých hodnotících metod (5 – výborné, 3 – dobré, 1 – přijatelné). Foot, Hook (2002, str. 125) přesně říkají: „Rozhodněte o relativní váze každého hodnotícího kritéria a podle toho přidejte každému faktoru body tak, že spojíte skóre různých hodnotících metod. Spočítejte celkové skóre pro každého kandidáta.“ Skóre, kterého musí uchazeč minimálně dosáhnout, aby byl označen za vhodného, by mělo být stanoveno také předem. Pro lepší pochopení výše citované definice přikládám tabulku.

**Tab. 2. 2. Forma hodnocení uchazeče**

	Schopnost týmové práce (váha 0,7)	Získané zkušenosti (váha 0,5)
Rozhovor (váha 6)	$3 * 6 = 18$	$4 * 6 = 24$
Ukázka práce (váha 7)		$4 * 7 = 28$
Test schopností (váha 4)	$3 * 4 = 12$	
Celkové vážené kritérium	21	26
Skóre uchazeč: 47		

Zdroj: vlastní zpracování

Osoby odpovědné za výběr provedou každý jednotlivě své hodnocení a nakonec rozhodnou o vhodném uchazeči. Existují-li nějaké dohady či nejasnosti o konkrétních uchazečích, je možné zahájit mezi vybírajícími osobami diskuzi, případně si zajistit další informace o uchazeči. Za neúspěšné kandidáty lze označit ty, jejichž celkové skóre bylo nižší, než potřebně nutné skóre, předem stanovené.

## **2.2.6 Informování uchazečů o rozhodnutí**

Po dokončení celého procesu výběru vhodného kandidáta či kandidátů je zapotřebí jak úspěšné, tak i neúspěšné kandidáty informovat o rozhodnutí dané společnosti.

Úspěšným kandidátům je buď telefonicky nebo písemně potvrzena nabídka zaměstnání a to co nejdříve po rozhodnutí o jeho výběru. Uchazeč totiž může projít i výběrovým procesem u jiných společností a brzkým oslovením může být eliminována skutečnost, že si vybere jiného zaměstnavatele. V této fázi je kontrolována i potřebná kvalifikace. Uchazeč je vyzván k předložení např. řidičského průkazu, diplomu dosažené akademické hodnosti apod. Také by měla být vytvořena pracovní smlouva s náležitostmi, které specifikuje zákoník práce. V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen dohodnout se se zaměstnancem na druhu práce, na který je zaměstnanec přijímán, na místě výkonu a dni nástupu do práce. Samozřejmě může pracovní smlouva obsahovat i jiná ujednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Neúspěšné kandidáty je nutné informovat také co nejdříve po uskutečněném rozhodnutí. Může tak být učiněno telefonicky, dopisem nebo, hlavně v posledních letech oblíbenou, emailovou komunikací. Vždy by měly být dodrženy zásady slušného a citlivého jednání s odmítnutými kandidáty, jelikož pocit odmítnutí je pro člověka mnohdy těžko překonatelný. Je vhodné poděkovat uchazeči za projevený zájem o práci v dané společnosti, ocenit jeho kvalifikaci, sdělit mu důvod, proč nebyl na danou pozici přijat a v neposlední řadě popřát úspěchy v jeho budoucím profesním životě. V dopise o odmítnutí by navíc neměl chybět originální podpis osoby odpovědné za výběr zaměstnanců nebo manažera společnosti.

## **2.2.7 Zásady výběru zaměstnanců**

V následujícím textu uvedu několik zásad, které by měly být v procesu výběru zaměstnanců uplatněny. Dodržování těchto zásad zajistí konkrétní společnosti dobré jméno v očích široké veřejnosti. K těm nejzákladnějším patří:

- Výběr zaměstnanců na základě jejich skutečných schopností pro výkon práce na dané pracovní pozici. Nikoliv na základě jiných kritérií jako jsou např. přátelský vztah k danému uchazeči, náboženské vyznání, pohlaví, věk aj.
- Dodržování platných zákonů v oblasti výběru zaměstnanců, především potlačování diskriminačního chování vůči jednotlivým uchazečům.
- Chovat se k uchazeči jako k rovnocennému partnerovi, nezneužívat jeho postavení.
- Neposkytovat informace, které o sobě uchazeč poskytl v jednotlivých fázích výběru, neoprávněným osobám.
- Využívat více metod výběru zaměstnanců pro zajištění potřebné objektivit.
- *„Kritéria výběru a jim odpovídající predikátory a metody výběru musí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm“ (Koubek, 2007, str. 185).*
- Realizované metody výběru a činnosti při výběru zaměstnanců se nesmí osobně dotýkat uchazeče, nesmí porušovat základní lidská práva a lidskou důstojnost.
- Osoby, které vedou jednotlivé výběrové metody nebo jsou za výběr zaměstnanců odpovědné by měly být kvalifikované k této činnosti, popř. odborně vyškoleny za tímto účelem.

## 2.2.8 Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků

Při výběru zaměstnanců hraje důležitou roli nejen personální oddělení, ale i nadřízený konkrétního obsazovaného pracovního místa. Společně definují obsazované pracovní místo, analyzují pracovní místo a připravují celý proces výběru zaměstnanců. Nadřízený nejlépe zná obsazované pracovní místo a měl by vědět jakého zaměstnance potřebuje, co od něj bude požadovat. Z toho důvodu je důležitým článkem při hodnocení způsobilosti uchazečů při výběrovém procesu. Personální oddělení plní úlohu odborného poradce. Dohlíží především na dodržování zákonů a pravidel, navrhuje celý výběrový proces jak po organizační, tak po administrativní stránce. Mathis a Jackson (2008) uvádí mezi dalšími odpovědnostmi personálního oddělení přivítání uchazečů první den ve společnosti, zjišťování referencí o uchazečích, vyhodnocování

úspěšnosti výběrového řízení aj. Náplní práce personálního oddělení by mělo být i dohlížení na stanovené zásady výběru zaměstnanců ve společnosti.

### **2.2.9 Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců**

Proces výběru zaměstnanců patří k nejnákladnějším činnostem v organizaci vůbec. Je proto důležité, aby organizace sledovala investice vynaložené na výběr zaměstnanců a návratnost těchto investic. K měření efektivnosti výběru zaměstnanců se používá mnoho ukazatelů, které jsou vyjádřeny především jako poměrné. Např. počet nově přijatých zaměstnanců k celkovému počtu posuzovaných uchazečů nebo průměrná doba na zpracování dotazníku a absolvování rozhovoru uchazeče k průměrné mzdě personalisty aj.

K dalším možným kritériím hodnocení efektivnosti výběru zaměstnanců lze zařadit kritéria orientovaná na efektivnost a orientovaná na rovnost.

#### **Kritéria orientovaná na efektivnost se zaměřují na:**

- náklady – náklady na přijatého zaměstnance,
- kvantitativní kritéria – počet nově přijatých zaměstnanců, průměrný výkon nově přijatých zaměstnanců,
- kvalitativní kritéria – průměrná kvalifikace přijatých zaměstnanců, povyšování nových zaměstnanců,
- ekonomické výsledky – produktivita, zisky.

#### **Kritéria orientovaná na rovnost se zaměřují na:**

- zákonnost – počet právních sporů, dodržování zákonů,
- uchazečovy pocity – spokojenost s procesem výběru, spokojenost s organizací.

## 2.3 Adaptace zaměstnanců

Samotné získávání a výběr zaměstnanců je pro organizaci složitý a často finančně náročný proces, který v mnoha organizacích končí předáním pracovní smlouvy novému zaměstnanci. Je nutné se zaměstnanci dále věnovat tak, aby byl co nejrychleji připraven zapojit se do pracovního procesu a podával očekávaný pracovní výkon. Proto by měl být proces adaptace neoddelitelnou součástí personální politiky stejně jako při získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem adaptace *„je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání“* (Urban, 2003, str.54). O zaměstnanci můžeme říct, že je pracovně adaptovaný tehdy, pokud uspokojuje své psychologické potřeby (potřeba uznání, přátelství, potřeba ovládat jiné apod.). V opačném případě dochází k jeho dlouhodobé pracovní frustraci, která se může projevovat snižováním pracovní výkonnosti zaměstnance, agresivitou a konečně může vyústit i k odchodu zaměstnance z organizace. Tomu by organizace měla zabránit, aby nemusela znovu hledat a vybírat zaměstnance, což znamená i vynaložení dalších finančních prostředků a také úsilí.

Odpovědnost za adaptaci v organizaci náleží personálnímu oddělení a přímému nadřízenému. Personální oddělení zajišťuje např. předání informačních materiálů o organizaci v podobě brožur, firemních novin, výročních zpráv. Dále podává a vysvětluje informace o firemních směrnicích, firemní kultuře, nastavené personální politice apod. V neposlední řadě kontroluje a vyhodnocuje adaptační proces konkrétního zaměstnance. Přímý nadřízený nebo vedoucí daného útvaru předává a poskytuje informace k danému adaptačnímu plánu, seznamuje zaměstnance s činnostmi vybraných útvarů a seznamuje nově příchozího zaměstnance se spolupracovníky.

### **2.3.1 Předpoklady úspěšné adaptace**

Úspěšné zvládnutí adaptace je závislé na subjektivních (osobnostních) předpokladech jedince a na objektivních předpokladech (např. na podmínkách práce, prostředí).

K subjektivním předpokladům lze zařadit zaměstnancovy teoretické a praktické znalosti, životní zkušenosti, fyzickou zdatnost, osobnostní charakteristiky, hodnotové, postoje a orientace a motivace.

Objektivními předpoklady jsou vnější pracovní podmínky (např. osvětlení a hluchost na pracovišti), technické a technologické vybavení pracoviště, sociální vybavení (WC, sprchy, šatny aj.), styl řízení nadřízeného, organizace práce, nastavená podniková kultura a bezpochyby také okolní prostředí, ve kterém se člověk pohybuje (rodina, přátelé aj.).

### **2.3.2 Formy adaptace**

Mezi základní formy adaptace patří sociální a pracovní adaptace. Sociální a pracovní adaptace se vzájemně prolínají a zvládnutí obou těchto forem podporuje úspěšnost celého adaptačního procesu.

Adaptace zároveň může probíhat jak na formální, tak neformální úrovni. Formální adaptace je předem naplánovaný proces, který zajišťuje především personální oddělení a přímý nadřízený.

Neformální adaptace je spontánním procesem ze strany spolupracovníků. Ti „vezmou“ nového zaměstnance mezi sebe a ten se tak postupně snáze začlení do pracovního kolektivu. Dochází k vzájemné interakci mezi novým zaměstnancem a spolupracovníky.

#### **2.3.2.1 Sociální adaptace**

Sociální adaptace představuje relativně krátkodobý proces, kdy se nový zaměstnanec postupně přizpůsobuje sociálním podmínkám v organizaci, společenským

normám, zvykům, hodnotám, vztahům na pracovišti i širšímu sociálnímu prostředí v organizaci. Proces sociální adaptace zaměstnance je spuštěn i v případě, kdy se např. zaměstnanec vrátí po dlouhé době do zaměstnání nebo je přeřazen na jinou pracovní pozici.

Zaměstnanec může dosáhnout dostatečné adaptovanosti, což znamená, že se zcela přizpůsobí požadavkům sociálního prostředí organizace, a to nejen v oblasti jeho chování, ale i v oblasti jeho názorů, postojů a hodnot. Sociální adaptace může být kvalifikována i jako nedostatečná. U zaměstnance se může projevovat v podobě různých konfliktů se spolupracovníky, lhostejností, pasivitou nebo sociální izolací zaměstnance. Dosažená úroveň sociální adaptovanosti ovlivňuje celkovou spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnance. Zaměstnanec bude podávat lepší výkony, pokud se sám bude cítit dobře v kolektivu ostatních spolupracovníků. Naopak pokud bude docházet ke konfliktům na pracovišti, lze předpokládat, že bude klesat výkonnost daného zaměstnance.

Sociální adaptovanost u zaměstnance lze zhodnotit na základě subjektivních a objektivních kritérií. Subjektivní kritéria vyjadřují spokojenost daného zaměstnance. Jsou jimi např. spokojenost se vztahy na pracovišti, s vedoucím pracovníkem aj. Objektivní kritéria jsou vystižena tím, jaké místo ve skutečnosti zaměstnanec v pracovní skupině zastává. Vyjadřuje to např. míra autority, projevovaná aktivita ve skupinovém dění apod.

### **2.3.2.2 Pracovní adaptace**

Pracovní adaptací se rozumí přizpůsobení zaměstnance konkrétní práci, pracovním činnostem a požadavkům, které jsou vymezeny pro úspěšné zvládnutí práce na konkrétní pracovní pozici. Proces pracovní adaptace *„zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn“* (Nový, Surynek a kol., 2006, str. 155).

To jaké úrovně pracovní adaptovanosti zaměstnanec dosáhne se promítne ve výkonnosti zaměstnance, v celkové spokojenosti s pracovním místem a v jeho pracovní iniciativě. Je vhodné novému zaměstnanci pomoci s pracovní adaptací a to ve formě různých školení, výcviků nebo prostřednictvím konzultanta, který bude

novému zaměstnanci nablízku a bude ochoten mu poradit v průběhu procesu pracovní adaptace.

Dosáhne-li zaměstnanec dostatečné pracovní adaptovanosti, neznamená to automaticky, že dosáhne příznivé sociální adaptovanosti.

### 2.3.3 Základní oblasti adaptace

Adaptace nových zaměstnanců by měla být zaměřena na následující tři základní oblasti:

- ***Celopodniková oblast adaptace*** – v této oblasti by měly být novému zaměstnanci předány informace obecného charakteru společné pro všechny zaměstnance v organizaci
- ***Útvarová oblast adaptace*** – zde jsou předávány informace týkající se útvaru, ve kterém je nový zaměstnanec zařazen.
- ***Adaptace na konkrétní pracovní místo*** – zahrnuje předání informací o konkrétním pracovním místě a obsahu práce na tomto místě, které nový zaměstnanec zastává.

### 2.3.4 Nástroje adaptace

K základním nástrojům, které podporují proces adaptace lze zařadit např.:

- tištěná příručka,
- prezentace,
- školení, zácvik,
- zkušený konzultant,
- předání a vysvětlení adaptačního plánu,
- seznámení se spolupracovníky, ostatními útvary,
- zpětnovazební rozhovory,
- aj.



Tištěná příručka (informační příručka) by měla obsahovat informace vztahující se k celému podniku, k útvaru, kde bude zaměstnanec pracovat a i ke konkrétnímu pracovnímu místu. Podle Armstronga (2007) by příručka měla obsahovat následující body:

- ✓ stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace, vedení,
- ✓ základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění,
- ✓ odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a plata a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky,
- ✓ nemoc a pracovní neschopnosti – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- ✓ udělování volna,
- ✓ disciplinární postupy, postup při stížnostech,
- ✓ možnosti vzdělávání a výcviku,
- ✓ otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- ✓ možnosti stravování a občerstvení,
- ✓ sociální program a péče o pracovníky,
- ✓ cestovné, diety,
- ✓ a mnoho dalších.

Prezentace, která je vedena zkušeným personalistou, se zaměřuje na ty samé informace. Měla by být vedena zajímavou formou tak, aby pro nově příchozí zaměstnance nepředstavovala zbytečnou ztrátu času. Je vhodné aktivně začlenit posluchače např. do diskuze, vkládat odpočinkové přestávky aj. V obou případech je zapotřebí rozmyslet si, které informace jsou důležité a které je možné vynechat a předat je novému zaměstnanci později. Důvodem je, aby nebyl „nováček“ zahlcen přebytkem informací, ve kterých by se později stejně ani neorientoval.

Dalším nástrojem je seznámení nového zaměstnance se spolupracovníky a ostatními útvary. Tuto činnost by na sebe měl vzít přímý nadřízený, který osobně provede nového zaměstnance podnikem a seznámí ho s činnostmi na jednotlivých útvarech a především s jeho nejbližšími spolupracovníky.

Novému zaměstnanci může být poskytnuta pomoc tzv. konzultanta (mentora). Ten je nablízku a kdykoliv potřebuje nový zaměstnanec poradit nebo s něčím pomoci, tak mu konzultant vyhoví.

Za zmínku stojí i zpětnovazební rozhovory, které vede přímý nadřízený a které by měly probíhat v pravidelných intervalech. Orientovat by se měly na to, jak zaměstnanec zvládá adaptaci (jak pracovní, tak sociální) a neexistovaly nezodpovězené otázky, které v průběhu adaptace v mysli zaměstnance vyvstanou. Poslední rozhovor by měl být uskutečněn na konci celého adaptačního procesu, *„při němž jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období“* (Urban, 2003, str.56).

Na adaptační plán se konkrétněji zaměřím v dalším textu. Podnik může používat výše uvedené nástroje jednotlivě nebo je může různě kombinovat. Záleží na obsazované pracovní pozici a na firemních zvyklostech.

### **2.3.5 Adaptační proces a jeho řízení**

O efektivním adaptačním procesu lze hovořit za předpokladu, že organizace má tento proces ucelený, formalizovaný a aktivně ho řídí. Samotný adaptační proces může být zahájen dříve, než je první den nástupu do organizace. Tento proces je zahájen v okamžiku, kdy je zaměstnanec vybrán a jsou dohodnuty základní náležitosti pracovní smlouvy. Než zaměstnanec skutečně nastoupí do pracovního procesu mohou mu být předány různé brožury o společnosti, firemní časopisy aj. Tím lze udržet kontakt se zaměstnancem a dát mu tak najevo, že si organizace jeho osoby váží a je ochotna mu poskytnout plnou podporu při jeho začleňování do pracovního i sociálního prostředí organizace.

Cílem řízení adaptačního procesu je z hlediska nového zaměstnance zvládnout pracovní nároky a požadavky, získat perspektivu svého dalšího odborného růstu, začlenit se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině i v podniku. Z hlediska organizace je cílem řízené adaptace umožnit maximální využití potenciálu pracovníků, zvyšovat efektivnost práce, posilovat stabilitu pracovní skupiny.

Hlavním nástrojem k řízení adaptačního procesu je adaptační plán, na který se více zaměřím v následující podkapitole.

### 2.3.6 Adaptační plán

Každý nově přichozí zaměstnanec by měl dostat první den nástupu do práce svůj individuální písemný adaptační plán. Zpravidla adaptační plán předává přímý nadřízený, který zároveň vysvětlí zaměstnanci jednotlivé fáze a náležitosti tohoto plánu. Konkrétní obsah i délka adaptačního procesu se odvíjí od obsazované pozice.

V adaptačním plánu jsou obsaženy instrukce o tom, s jakými informacemi a psanými dokumenty by se zaměstnanec měl seznámit v rámci celopodnikové adaptace. Dále jaká školení by měl absolvovat, s kým by se měl v rámci podniku osobně setkat, s jakými jinými útvary by se měl seznámit a také jsou zde zakotveny kontrolní body jeho adaptace. Ty jsou realizovány především formou zpětnovazebních rozhovorů s přímým nadřízeným.

Ve větších organizacích jsou pak stanoveny i adaptační programy, které „*jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci*“ (Kociánová, 2007, str. 133). Adaptační programy jsou zaměřeny na specifické skupiny přijímaných zaměstnanců (např. pro absolventy škol, pro cizince apod.).

### 2.3.7 Časový průběh adaptačního procesu

Celý proces adaptace by měl být rozvržen do delšího časového období, zpravidla delšího než je zkušební doba stanovena v pracovní smlouvě. Důvodem je to, že nový zaměstnanec může být zahlcen informacemi, které jsou mu poskytovány. Je zapotřebí časový průběh adaptace naplánovat tak, aby byl schopen nové informace absorbovat a aby bylo opravdu dosaženo kvalitní adaptace.

Jednotliví autoři se rozcházejí v názorech na to, jak dlouho trvá celý proces adaptace. Ať už se jedná o dny, týdny či měsíce, vždy by mělo být přihlédnuto k povaze pracovního místa a osobnosti nově přijímaného zaměstnance. Níže uvedených devět kroků popisuje možný průběh adaptace zaměstnance na období zhruba šesti měsíců:

1. Po rozhodnutí o výběru konkrétního zaměstnance, ještě před podepsáním pracovní smlouvy, mohou být zaměstnanci předány některé písemné materiály (firemní

časopisy, výroční zprávy, informační brožurka). Zaměstnanec má možnost si tyto materiály v klidu prostudovat.

2. Při podpisu smlouvy zaměstnanec získává další informace, především ústní formou.
3. V období mezi podpisem smlouvy a skutečným nástupem do práce je nutné udržovat se zaměstnancem kontakt, být mu nablízku v případě nějakých dotazů.
4. První den nástupu jsou řešeny administrativní záležitosti (zápočtový list, vystavení podnikového průkazu aj.) a zaměstnanec prochází nejdůležitějšími fázemi adaptace. Je proveden organizací, jsou mu představeny jednotlivé útvary, je seznámen se spolupracovníky a s činnostmi, které bude provádět.
5. V průběhu prvního týdne se zaměstnanec postupně seznamuje s pracovním i sociálním prostředím. Je vhodné naplánovat si v tomto období schůzku se zaměstnancem a popř. mu zodpovědět otázky, které vyvstaly z dosavadního průběhu adaptace.
6. Od druhého týdne zaměstnanec provádí běžné pracovní činnosti a opět je vhodné si zorganizovat schůzku se zaměstnancem pro zodpovězení případných dotazů.
7. V dalších týdnech mohou být naplánovány různá školení nebo informační schůzky.
8. V období mezi druhým a šestým měsícem je vhodné několikrát se setkat se zaměstnancem za účelem dílčího vyhodnocení průběhu adaptace.
9. Zhruba po šesti měsících je celková adaptace uzavřena a formou rozhovoru se zaměstnancem se jeho adaptace zhodnotí a jsou navržena vhodná opatření pro případná zlepšení nebo jsou stanoveny plány dalšího možného osobního a profesního rozvoje.

### **2.3.8 Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků**

Personální oddělení má v rámci adaptace zaměstnanců na starosti stanovit celkový plán adaptace zaměstnance, což znamená vymezit jeho obsah, vymezit ho časově apod. To by mělo být zajištěno pro všechny pracovní pozice v organizaci. Personální oddělení vstupuje do adaptace zaměstnanců především v počáteční fázi celopodnikové oblasti adaptace, kdy jsou novým zaměstnancům předány informace

vztahující se k celému podniku. Naproti tomu vedoucí pracovník vstupuje do adaptace v rámci řízení útvarové adaptace a adaptace zaměstnance na pracovní místo. Pomáhá zaměstnanci řešit případné problémy vyskytující se během jeho adaptace a také vyhodnocuje průběh adaptace u konkrétního zaměstnance. Spolupráce mezi personálním oddělením a vedoucím pracovníkem probíhá jak v průběhu adaptačního procesu, tak na konci při hodnocení adaptace, kdy personální oddělení pomáhá vedoucímu pracovníkovi s případnými dalšími adaptačními programy pro zaměstnance.

### **2.3.9 Vyhodnocení adaptačního procesu**

Vyhodnocení úspěšnosti daného adaptačního procesu má na starosti přímý nadřízený, ale vyjádřit se k němu může i zaměstnanec, jehož se adaptační proces týká. Zaměstnanec hodnotí svoji spokojenost s pracovním místem, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky apod. Přímý nadřízený pak hodnotí na základě uskutečněných pozorování v průběhu adaptačního procesu, jak zaměstnanec zvládá práci na dané pracovní pozici, jak se začlenil do struktury sociálních vztahů na pracovišti apod. V závěru by měl mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným proběhnout závěrečný hodnotící rozhovor, ve kterém by měl být vyhodnocen celý proces adaptace (úspěšný/neúspěšný). V případě neúspěšného adaptačního procesu je nutné dohodnout se a učinit kroky potřebné k nápravě tak, aby bylo dosaženo úspěšné adaptace. V případě úspěšně vyhodnoceného adaptačního procesu je možné dohodnout další možné kroky profesního nebo osobního rozvoje.

## **2.4 Charakteristika metod výzkumu**

Metody výzkumu lze rozčlenit na kvantitativní metody a kvalitativní metody. Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, která popisuje jevy pomocí proměnných (znaků), které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky jsou následně zpracovány a analyzovány na základě statistických metod. Patří sem zejména dotazník, standardizovaný rozhovor a analýza dat.

Kvalitativní metody výzkumu se soustředí na oblast lidských příběhů, prožívání těchto příběhů, na oblast postojů a vztahů. Zaměřují se na to, jak jednotlivci

nebo skupiny chápou a interpretují svět. Je to výzkum, který nevychází se statistických zhodnocení. Patří sem rozhovor, pozorování, analýza dokumentů nebo skupinové techniky.

V praktické části diplomové práce bude použita metoda rozhovoru a analýza dokumentů. Použité metody výzkumu budou popsány v následujícím textu.

### 2.4.1 Rozhovor

Rozhovor neboli interview je definován jako ucelené přímé ústní jednání mezi tazatelem a dotazovaným (respondentem). Cílem je získat pomoci kladení otázek od dotazovaného informace o zkoumané realitě a jejích souvislostech.

#### **Rozhovor má pět základních fází:**

- příprava tazatele – jedná se především o teoretickou znalost zkoumané problematiky;
- zahájení rozhovoru;
- udržení zájmu dotazovaného – doba rozhovoru by neměla překročit 60 minut;
- přesné a pravdivé zaznamenávání informací od dotazovaného;
- ukončení rozhovoru, poděkování dotazovanému za jeho ochotu a čas.

#### **Typy rozhovorů:**

- *Standardizovaný* – rozhovor probíhá podle předem stanovených otázek a jejich pořadí. Případně mohou být stanoveny i odpovědi a tak se standardizovaný rozhovor blíží v podstatě čtenému dotazníku.
- *Nestandardizovaný* – rozhovor probíhá pružně a nenuceně, na začátku je stanoven cíl, ale jinak rozhovor plyne přirozeně. Představuje volnou debatu na zkoumané téma.
- *Polostandardizovaný* – cíl rozhovoru je dán, ale jde o to, že jsou stanoveny standardizované otázky, které jsou případně doplněny o volné otázky, podle toho jak se rozhovor vyvíjí.

- **Individuální** – rozhovoru se účastní jeden tazatel a jeden respondent.
- **Hromadný** – rozhovoru se účastní jeden tazatel a více respondentů.

## 2.4.2 Analýza dokumentů

Jedná se o analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Jedná se např. o statistiky, výroční zprávy, novinové články, deníky apod.

Dokumenty lze dále členit na osobní (dopisy, deníky) a neosobní (úřední dokumenty, statistiky), na oficiální (zákony, nařízení) a neoficiální (osobní korespondence) a na primární (úřední korespondence, soudní protokoly, matriční záznamy) a sekundární, což jsou v podstatě již zpracované primární dokumenty.

### **3 Charakteristika organizace**

Pro zpracování praktické části diplomové práce jsem si vybrala společnost M.L.S. Holice, spol. s.r.o. (dále jen M.L.S. Holice), která patří k jednomu z největších podniků a zaměstnavatelů v Olomouckém kraji. V následující kapitole bude popsána historie, vývoj a současnost této společnosti. Dále se zaměřím na charakteristiku personálního oddělení a zaměstnaneckou strukturu. Informace k této části diplomové práce byly čerpány především z interních materiálů organizace.

#### **3.1 Historie, vývoj a současnost organizace**

Historie organizace sahá do roku 1922, kdy bývalý ředitel firmy Jan Wagner založil podnik na opravy elektromotorů, transformátorů a provádění elektromontážních prací. Roku 1948 je podnik znárodněn a přechází do společenství národního podniku MEZ Olomouc. Následně je připojen k podniku MEZ Mohelnice. Rokem 1956 jsou v podniku ukončeny elektromontážní práce a jedinou činností, která se v podniku provádí, jsou opravy elektromotorů. Tato činnost se postupně rozšiřuje a od roku 1960 se podnik na tuto činnost specializuje a stává se opravárenským závodem se servisní službou pro opravy elektrických strojů. V roce 1973 je zavedena výroba jednoúčelových motorů a dochází k rozšiřování výrobních prostor. V následujících letech dochází k útlumu opravárenské činnosti prováděné v podniku a tím i k poklesu počtu zaměstnanců. V průběhu 80. let 20. století pracovalo v podniku zhruba 500 zaměstnanců. Tento počet v roce 1990 klesl na 260 zaměstnanců. V roce 1991 se závod stává ekonomicky nezávislým odštěpným závodem MEZu Mohelnice.

Z novodobější historie je důležitým datem rok 1994, ve kterém byla ukončena privatizace podniku. Tímto rokem vzniká firma, která nese název M.L.S. Olomouc – Holice se 100%-ní účastí zahraničního kapitálu francouzské firmy Moteurs Leroy Somer se sídlem v Angouleme. Tato firma byla založena v roce 1919 Marcellinem Leroyem a zaměřovala se na výrobu elektromotorů a energie. Francouzská firma Moteurs Leroy Somer je součástí nadnárodní společnosti Emerson Electric. Výrobní program je v M.L.S. Holice rozšiřován o elektrotechnickou výrobu pro závody Moteurs Leroy Somer. V roce 2001 je zahájena výstavba nového závodu (M.L.S. 2) v Olomouci



– Holici, v průmyslové zóně Keplerova. Ještě téhož roku v srpnu je výroba v novém závodě zahájena. V Olomouci – Holici se tedy nachází dvě pobočky vzdálené od sebe zhruba 2 km.

Převážnou část aktivit společnosti Leroy Somer v Olomouci – Holici tvoří výroba alternátorů. Závod M.L.S. 1 vyrábí především alternátory o výkonu od 3,5 kVA do 175 kVA. Závod M.L.S. 2 se zaměřuje zejména na výrobu alternátorů o výkonu od 350 kVA do 2050 kVA a 3MW. Tyto alternátory jsou využívány např. ve větrných elektrárnách, diesel agregátech, elektrocentrálách, záložních agregátech, v lodích apod. Výrobky jsou dodávány do celého světa. Kromě výroby nových výrobků se podnik zabývá i servisem a opravou těchto výrobků. Středisko oprav nabízí servisní služby jednak přímo v závodě, ale také přímo na místech, kde jsou dané pohony instalovány.

Aktuální organizační strukturu uvádím v přílohách diplomové práce (příloha č.1). Zelenou a bílou barvou jsou vyznačeny útvary, které spadají pod závod M.L.S. 1. Modrá barva vyznačuje útvary, které se nachází v závodu M.L.S. 2.

### **3.1.1 Vize a hodnoty společnosti**

Vize společnosti zní: „Být stále jedničkou na světovém trhu výroby alternátorů.“

Mezi základní hodnoty M.L.S. Holice patří etika, kvalita a politika jakosti a v neposlední řadě inovace ve všech oborech.

#### ***Etika***

V rámci této hodnoty se organizace zaměřuje na to, aby se všichni zaměstnanci chovali způsobem, který neporušuje nekompromisní etické normy a to ve všech jednáních se zákazníky, dodavateli, státními orgány, širokou veřejností a každým jiným. Bezúhonnost zaměstnanců je vyžadována i u zákonů jako jsou například pravidla o ochraně prostředí, bezpečnosti, antitrustová, o účetnictví nebo podvodech. Každý zaměstnanec má k dispozici tzv. příručku etiky, se kterou je seznámen první den nástupu do práce. Tato příručka je pro něj směrodatná a seznamuje zaměstnance s obecnými etickými standardy, které by ho měly přesvědčit, aby tyto zásady přijal za své v každodenní praxi.

### ***Kvalita a politika jakosti***

V této oblasti je cílem společnosti M.L.S. Holice udržet vysoký standart kvality ve výrobě. K tomu přispívá i to, že společnost je od roku 2000 držitelem mezinárodního certifikátu ISO 9001. Pojetí systému řízení jakosti je ve společnosti orientováno na zákazníka a uspokojování jeho potřeb a požadavků. Dále se zaměřuje na to, aby sami zaměstnanci zajišťovali jakost ve všech činnostech, které provádí. Je respektován procesní přístup v koncepci systému řízení jakosti, ochrana životního prostředí a šetrné chování k životnímu prostředí.

K podpoře této oblasti jsou využívány metody jako je např. Lean Manufacturing (štíhlá výroba), Hostin (princip změny neuspořádaných prvků), MAVP (metoda vizuální analýzy zlepšování), TPM (totálně produktivní údržba), skupina Delta (řešení neshod), 5S (řeší čistotu a pořádek na pracovištích).

### ***Inovace***

Cílem společnosti M.L.S. Holice v oblasti inovací je neustále hledání nových možností, zlepšení a řešení ve všech oblastech, které pozitivně ovlivňují snižování materiálových zásob, mzdových a režijních nákladů, zvyšují kvalitu výroby, zvyšují bezpečnost práce, zlepšují pracovní podmínky apod.

## **3.2 Charakteristika personálního oddělení**

Personální útvar společnosti M.L.S. Holice je přímo podřízen řediteli společnosti. Zahrnuje úsek řízení lidských zdrojů a mzdovou účtárnu, které jsou přímo podřízeny vedoucí personálního oddělení. Celkově zde působí sedm zaměstnanců.

Úsek řízení lidských zdrojů zabezpečuje personální činnosti v souladu s platnými právními a vnitřními předpisy, vede personální agendy spojené s nástupem, průběhem a ukončením pracovního poměru. Dále spolupracuje s vedoucími pracovníky při zajišťování personálních aktivit a také řeší se zaměstnanci jejich individuální dotazy nebo plnění úkolů. Úsek řízení lidských zdrojů má celkem čtyři zaměstnance. Jsou jimi dva personalisté odpovědní za nábor zaměstnanců a s tím spojenou administrativu, kdy jeden působí v závodě M.L.S. 1 a druhý v závodě M.L.S. 2. Dále je to personalista odpovědný za vzdělávání zaměstnanců a poslední, který má ve své působnosti

zabezpečování sociální politiky a administrativu vztahující se ke všem personálním činnostem. Všichni čtyři jsou odpovědní vedoucí personálního oddělení společnosti.

Mzdová účtárna se zabývá především komplexním zpracováním mzdové agendy zaměstnanců včetně zabezpečení srážek ze mzdy. Dále mzdová účtárna komunikuje s úsekem řízení lidských zdrojů při administrativním zpracování vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru zaměstnanců. Provádí i mnoho dalších činností, které jsou zakotveny v příslušném organizačním řádu. Celkem ve mzdové účtárně působí dva zaměstnanci, kteří jsou odpovědní právě vedoucí personálního oddělení společnosti.

### **3.3 Zaměstnanci M.L.S. Holice, spol. s.r.o.**

Ve společnosti M.L.S. Holice bylo k 1. 3. 2011 zaměstnáno celkem 1154 zaměstnanců. Tento počet zahrnuje výrobní dělníky, režijní dělníky a THP zaměstnance. Společnost M.L.S. Holice zaměstnává i brigádníky a osoby se zdravotním tělesným postižením. Podle §81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, má společnost M.L.S. Holice povinnost zaměstnávat minimálně 4% osob ze zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců nebo má možnost tzv. náhradního plnění. Tuto povinnost společnost splňuje a to dokonce nad zákonem stanovený minimální limit. Brigádníci působí ve společnosti především v měsících květen až září, tj. v období, kdy většina kmenových zaměstnanců čerpá dovolenou a je potřeba tento deficit nahradit.

Vztahy mezi společností M.L.S. Holice a jejími zaměstnanci upravuje Kolektivní smlouva uzavřená mezi základní organizací OS KOVO M.L.S. Holice, s.r.o. Olomouc – Holice a M.L.S. Holice, spol. s.r.o. Tato smlouva se uzavírá pro jednotlivé roky samostatně. Kolektivní smlouva obsahuje:

- základní ustanovení (smluvní strany, závazky odborové organizace, závazky zaměstnavatele, práva odborové organizace),
- personální záležitosti a pracovně právní vztahy (pracovní doba, dovolená, pracovní volno, předcházení sporům),

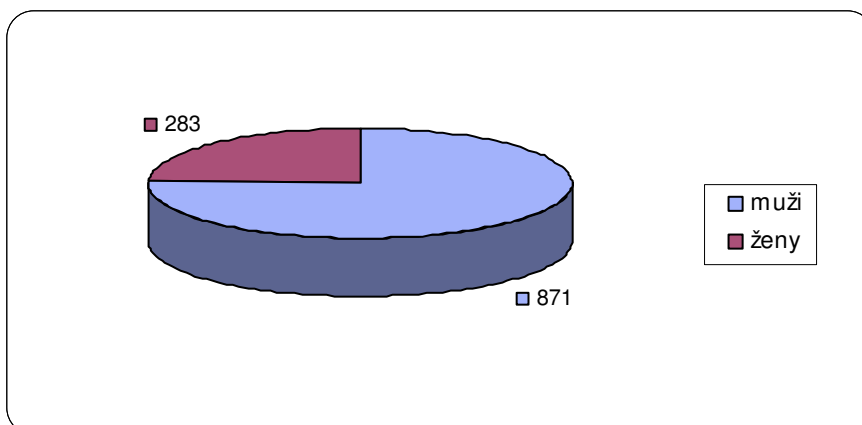
- sociální program (zdravotní péče, závodní stravování, zabezpečení v nezaměstnanosti, sociální výpomoc zaměstnancům, penzijní připojištění, aktivity hrazené se sociálních fondů, ostatní sociální služby),
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (závazky zaměstnavatele),
- mzdovou oblast (mzdový vývoj, mzdový systém, mzdové plnění),
- závěrečná ustanovení,
- přílohy (výplatní termíny, přehled čerpání ze sociálního fondu).

V oblasti sociální politiky společnost M.L.S. Holice realizuje řadu aktivit a opatření jako jsou např.:

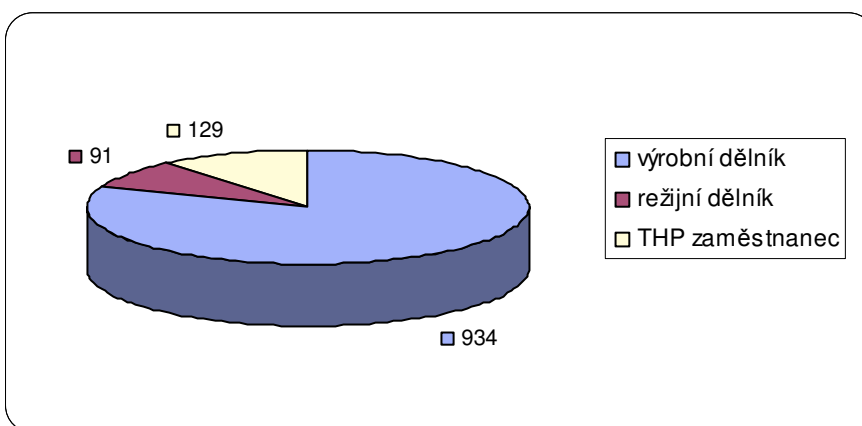
- prodloužení dovolené o jeden týden nad výměru stanovenou zákoníkem práce,
- pracovní volno nad rámec zákoníku práce (svatby, úmrtí člena rodiny);
- stravování dotované zaměstnavatelem,
- penzijní připojištění,
- náklady na sportovní a kulturní akce,
- odborně vzdělávací kurzy za účelem prohloubení kvalifikace,
- jazykové kurzy,
- zdravotní a lékařská péče,
- věrnostní odměny, odměny při životním jubileu, příležitostné odměny,
- příspěvky na rekreaci,
- zvýhodněné pobytové poukazy na horskou podnikovou chatu v Hynčicích na Moravě.

Pro přehlednost uvádím zaměstnaneckou strukturu společnosti M.L.S. Holice v grafech a to podle pohlaví, pracovních kategorií, věku a vzdělání.

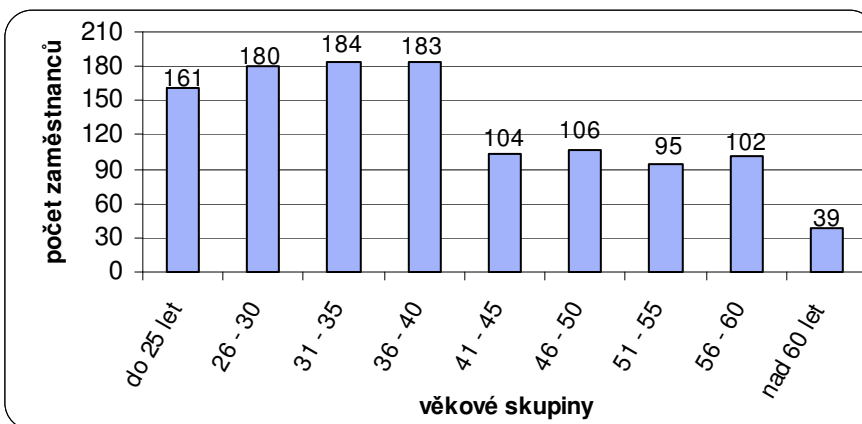
**Graf 3.1 Struktura zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice podle pohlaví**  
(stav k 1. 3. 2011)



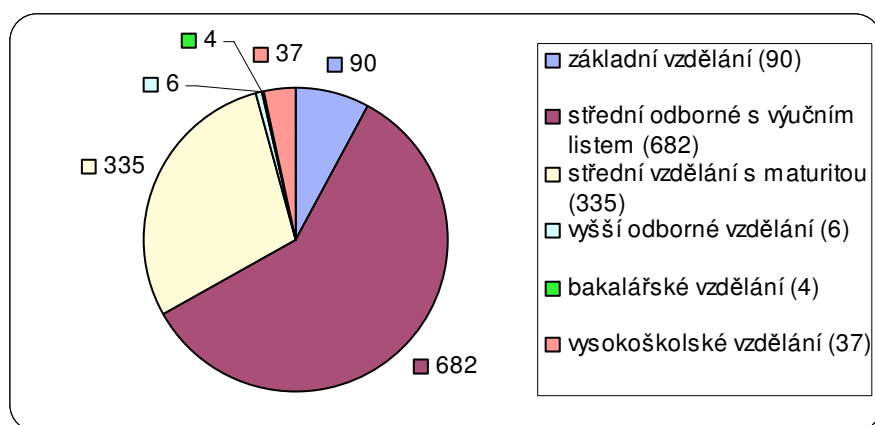
**Graf 3.2 Struktura zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice podle pracovního zařazení**  
(stav k 1. 3. 2011)



**Graf 3.3 Věková struktura zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice**  
(stav k 1. 3. 2011)



**Graf 3.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců M.L.S. Holice (stav k 1. 3. 2011)**



## **4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole diplomové práce bude popsán průběh výběru a adaptace zaměstnanců u dělnických profesí ve společnosti M.L.S. Holice. Dále zde bude formulován cíl diplomové práce a analyzován systém sběru dat, přičemž se více zaměřím na rozhovory, které byly vedeny se zaměstnanci. Součástí této kapitoly je i analýza jednotlivých otázek, která mi dále bude nápomocna při formulování návrhů a doporučení.

### **4.1 Proces výběru zaměstnanců**

Dříve, než začnu popisovat samotný proces výběru zaměstnanců, lehce nastíním, co vše tomuto procesu předchází. Potřeba obsazení volného pracovního místa vyvstává na základě zvýšeného počtu objednávek od zákazníků. Následně na to vedoucí výroby provede analýzu počtu zaměstnanců ve výrobě a podle výsledků provedené analýzy je formulován požadavek na obsazení volného pracovního místa. Je určeno, která konkrétní pracovní pozice či více pozic bude muset být obsazeno. Stanoví se rizikovost pracoviště, kvalifikační předpoklady a nutná školení, která bude muset budoucí zaměstnanec absolvovat. To vše na základě analýzy a specifikace pracovního místa, které jsou dostupné v rámci řízené dokumentace společnosti. Tyto dokumenty přikládám do příloh diplomové práce (příloha č. 2). Dříve, než je personálním oddělením vytvořena konkrétní podoba nabídky (inzerátu) volného pracovního místa, je tato analýza a specifikace aktualizována tak, aby požadavky kladené na nového zaměstnance skutečně odpovídaly požadavkům na dané pracovní místo.

Dále jsou učiněny kroky personální činnosti k získávání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou získáváni především z volných uchazečů na Úřadech práce v Olomouckém kraji nebo formou inzerování v místních periodikách. Ten, kdo má zájem o práci v M.L.S. Holice může vyplnit i dotazník organizace, který je volně přístupný na vrátnici nebo může zaslat životopis s náležitými údaji.

Na personálním oddělení jsou následně shromážděny všechny dokumenty od uchazečů. Jsou jimi již zmiňovaný dotazník organizace (osobní dotazník) nebo

životopisy uchazečů. V osobním dotazníku uchazeč vyplňuje kontaktní údaje, vzdělání, doplňující vzdělání (např. jestli vlastní svářečský průkaz, osvědčení na VZV apod.), průběh předchozího zaměstnání, možnost nástupu aj. Dotazník organizace představuje strukturovanou podobu informací o uchazečích a usnadňuje personalistce lepší orientaci v informacích o uchazečích a jejich posouzení. Přesnou podobu tohoto dotazníku uvádím v přílohách (příloha č. 3). Životopisy od uchazečů jsou preferovány ve strukturované podobě a uchazeči je mohou přiložit i k osobním dotazníkům. Pak tedy slouží pro ověření údajů uvedených v dotazníku, popř. k doplnění informací o uchazeči. Informace z dotazníku, popř. životopisu jsou analyzovány pracovníkem personálního oddělení, přičemž zvláštní pozornost je věnována předem stanoveným kritériím jako je zaměření vzdělání (např. elektrotechnické, strojní apod.), popř. praxi v příbuzném oboru činnosti. Na základě této analýzy jsou vybráni vhodní uchazeči, kteří jsou dále přizváni k výběrovému rozhovoru. Úspěšným kandidátům je pozvání k rozhovoru sděleno po telefonu. Neúspěšní kandidáti v této fázi kontaktováni nejsou. Mnohdy se totiž jedná o nemalé množství neúspěšných kandidátů. Tito si pak spíše sami volají na personální oddělení, kde jim je citlivou formou sděleno, že v tomto předvýběru neuspěli.

Následuje výběrový rozhovor, který se koná v předem dohodnutý termín. Na rozhovor v jeden den je pozvána skupina 5-ti až 10-ti uchazečů. Pokud je v předvýběru vybráno více uchazečů, k výběrovému rozhovoru jsou přizváni v dalších dnech. Buď po jednom nebo podle toho jak postupně do společnosti dochází jsou přizváni jednotlivě do kanceláře personalistky, která s nimi ověří údaje uvedené v dotazníku či životopisu, popř. do něj vpisuje další získané informace o uchazeči. Jde spíše o formální uvítání ve společnosti a ověření, zda uchazeč splňuje požadavky kladené na dané pracovní místo. Po této části výběrového procesu si pro uchazeče přijde mistr, budoucí nadřízený nově přijatých zaměstnanců, a provede je provozem, sdělí jim co konkrétní práce obnáší, jaké jsou mzdové podmínky apod. Při sobě má dotazníky uchazečů, do kterých má možnost nahlédnout. Uchazeči se mohou mistra ptát na otázky, které je zajímají. Tato fáze umožňuje mistrovi osobně lépe poznat uchazeče. Sám tak může posoudit, kdo z uchazečů bude nejvhodnější do jeho týmu.

Uchazeči i s mistrem se vrátí zpět do budovy, aby mohla být provedena další a také poslední fáze výběru zaměstnanců. Uchazeči jsou usazeni do vyhrazených



prostor, resp. podnikové jídelny a je jim sděleno, aby vyčkali, než se rozhodne o vhodném uchazeči nebo uchazečích. Mezitím se mistr a personalistka sejdou ke konečnému posouzení uchazečů. Personalistka zde hraje spíše roli poradce a konzultanta co se týče odborných záležitostí. Konečné slovo má mistr, který vybere nejvhodnějšího uchazeče, příp. více uchazečů pokud je třeba. Poté společně personalistka s mistrem sdělí uchazečům výsledky výběrového procesu. S neúspěšnými uchazeči se rozloučí a poděkují za jejich čas a zájem o společnost.

Úspěšný kandidát je pozván do kancelář personalistky, kde je mu předložen podrobný dotazník (viz. příloha č. 4), ve kterém vyplňuje kromě kontaktních údajů např. i rodné číslo, číslo občanského průkazu, jeho zdravotní pojišťovnu, bankovní spojení apod. Každý zaměstnanec je poté poslán na vstupní lékařskou prohlídku k smluvnímu závodnímu lékaři. Tím je zakončen výběrový proces na dělnické pozice.

## **4.2 Proces adaptace zaměstnanců**

První den ve společnosti začíná pro nové zaměstnance tím, že jsou personalistkou uvedeni do vyhrazených prostor, resp. závodní jídelny, kde jsou přivítáni a je jim rozdána tzv. příručka pro zaměstnance, která obsahuje základní údaje o společnosti M.L.S. Holice a které by měly novému zaměstnanci usnadnit příchod do společnosti. Pro přehled uvádím krátký výčet informací, které tato příručka obsahuje:

1. Historie společnosti M.L.S Holice
2. Základní údaje o společnosti
3. Výrobky společnosti M.L.S. Holice
4. Vize a základní hodnoty společnosti
5. Odkaz na kolektivní smlouvu a sociální politiku
6. Vznik a skončení pracovního poměru
7. Pracovní doba, dovolená na zotavenou
8. Mzdová politika
9. Zdravotní péče
10. Závodní stravování
11. Základní povinnosti zaměstnance

12. Pravidla pro pohyb v areálu
13. Organizační informace o dopravní dostupnosti závodu
14. Důležitá telefonní čísla
15. Orientační mapy závodu M.L.S. 1 a M.L.S. 2

Dále je zaměstnancům rozdán pracovní řád, kolektivní smlouva a příručka etiky. Příručka etiky obsahuje na zadní straně tzv. Prohlášení o přijetí kodexu jednání, které musí být zaměstnancem podepsané. Zadní strana je pak z příručky odstraněna a zakládá se do osobní složky zaměstnance. Všechny uvedené dokumenty zaměstnancům zůstávají a jsou na ně odkazováni v případě jakýchkoliv nesrovnalostí v průběhu působení ve společnosti. Personalistka, která vede tento první den, vysvětlí zaměstnancům účel a nejdůležitější informace každého z uvedených dokumentů. Zaměstnancům je následně ponechán čas na prostudování příruček, pracovního řádu a kolektivní smlouvy. Personalistka je i nadále v místnosti přítomna pro zodpovězení případných otázek. Zaměstnanci jsou první den aktivně seznámeni i s bezpečností a ochranou zdraví při práci a také požární ochranou. Toto úvodní školení vede bezpečnostní technik společnosti. Je nutné, aby zaměstnanci podepsali dokument, ve kterém stvrzují, že tímto úvodním školením o bezpečnosti opravdu prošli a vyplnili test související s tímto školením. Vše je pak založeno do osobní složky zaměstnance. Bezpečnostním školením pak musí opakovane každý rok znovu projít všichni zaměstnanci. Zaměstnancům jsou v této fázi předány i čipové karty, které byly již předem nachystány. Čipová karta slouží jako průkaz zaměstnance ve společnosti M.L.S. Holice, pro zaznamenávání příchodů a odchodů na a z pracoviště, k objednávání obědů apod.

Po úvodní části prvního dne si nové zaměstnance přijde vyzvednout jejich nadřízený, se kterým už se znají z výběrového procesu a ten je provede organizací. Zaměstnanci jsou seznámeni s provozem, zvláště pak útvarem, kde budou přímo pracovat, se sociálním zázemím a s dalšími důležitými provozními záležitostmi. Dále jsou jim předány osobní ochranné pracovní pomůcky (např. pracovní nástroje, pracovní oblečení aj.), na které mají nárok dle příslušných interních směrnic. V tomto okamžiku jsou uvedeni přímo na své pracoviště, jsou krátce představeni spolupracovníkům a začínají s činností, která jim byla přidělena. Ze začátku se jedná o zácvik

zaměstnance, na který dohlíží mistr nebo některý z vytipovaných spolupracovníků. Jsou vždy poblíž novému zaměstnanci, aby mu případně pomohli překonat počáteční neznalosti.

Adaptace u nového zaměstnance je hodnocena v průběhu zkušební doby. Během těchto třech měsíců přímý nadřízený hodnotí nové zaměstnance podle dokumentů, které se nazývají Zařazení pracovníka na pracoviště (viz. příloha č. 5) a Audit kvality na pracovišti. Vyhodnocení prvního zmiňovaného dokumentu, zařazení pracovníka na pracoviště, probíhá nejpozději do týdne od nástupu nového zaměstnance. Hodnocení dokumentu Audit kvality na pracovišti pak probíhá nejpozději do jednoho měsíce od nástupu nového zaměstnance. Na těchto dokumentech jsou pro konkrétní pracovní pozici uvedena příslušná školení, kompetence a jiné činnosti, které je zapotřebí splnit, aby byl zaměstnanec shledán plně adaptovaným na konkrétní pracovní pozici. Toto hodnocení, jak již bylo uvedeno, provádí přímý nadřízený (mistr) na základě sledování ukazatelů jako jsou plnitelnost norem, kvalita odvedené práce a produktivita u konkrétního zaměstnance. Pokud zaměstnanec danou činnost ovládá nebo prošel potřebným školením je to vyznačeno zakřížkováním v příslušné kolonce na dokumentu Zařazení pracovníka na pracoviště. V dokumentu Audit kvality dochází k bodování zaměstnance. Zakřížkované by měly být všechny uvedené kolonky a hodnocení v Audit kvality by mělo splňovat stanovenou normu.

Na konci zkušební doby je vyhodnocen celkový adaptační a zaškolovací plán (viz. příloha č. 6). Tento adaptační plán zaměstnanci zpravidla při svém nástupu do společnosti neobdrží, ale má ho u sebe mistr konkrétního útvaru, který tento adaptační plán na konci zkušební doby vyhodnocuje. Pokud mistr vyhodnotí adaptační proces nového zaměstnance jako nevyhovující, je nutné stanovit nápravná opatření. Mistr se sejde s personalistkou a diskutují z jakého důvodu nebylo dosaženo plné adaptace a co je možné učinit pro nápravu. Jsou navrženy případná další školení či zácviky, které by měl nový zaměstnanec absolvovat, aby jeho výkon byl co nejefektivnější.

U každého zaměstnance ve společnosti M.L.S. Holice je pak každého půl roku hodnocena úroveň dosažených kompetencí. Tzv. hodnocení kompetencí opět hodnotí přímý nadřízený zaměstnanců na základě formuláře Hodnocení kompetencí. Zde je

stanoveno minimální procento úspěšnosti, kterého by měl zaměstnanec dosáhnout. Nesplní-li toto kritérium jsou mu navržena možná řešení (školení, přeřazení na jinou práci apod.), aby kritérium úspěšnosti bylo splněno do dalšího hodnocení.

### **4.3 Cíl diplomové práce**

Cílem mé diplomové práce je analyzovat současný stav výběru a adaptace zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti M.L.S. Holice a následně prostřednictvím zjištěného stavu a realizovaného výzkumu navrhnout odpovídající návrhy a doporučení pro tuto oblast personální činnosti tak, aby byl proces výběru a adaptace zaměstnanců realizován co nejefektivnějším způsobem.

### **4.4 Výzkumné šetření**

Výzkumné šetření ve společnosti M.L.S. Holice bylo realizováno na základě standardizovaného rozhovoru. Tento typ výzkumného šetření jsem zvolila po konzultaci s vedoucí personálního oddělení. Cíl rozhovoru jsem koncipovala s ohledem na cíl diplomové práce a konečně jsem stanovila 23 otázek, které byly pro všechny respondenty stejné. Všechny otázky, které v rozhovoru zazněly přikládám do příloh této diplomové práce jako přílohu č. 7. První část otázek (1 – 9) se zaměřovala na výběr zaměstnanců a druhá část otázek (10 – 22) směřovala na oblast adaptace zaměstnanců. Otázka č. 23 byla společná pro obě oblasti a zaměstnanci zde měli možnost vyjádřit své připomínky jak k výběrovému, tak k adaptačnímu procesu. Rozhovor byl uskutečněn s 50-ti zaměstnanci na různých dělnických profesích působících v závodě M.L.S.1., kde je celkově zaměstnáno 644 zaměstnanců. Výběrový soubor respondentů byl zvolen ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než 1 rok. Předpokládala jsem, že tito zaměstnanci budou mít výběrový proces a následný proces jejich adaptace v živé paměti a jejich odpovědi tak budou více přínosné pro můj výzkum, než kdyby do výzkumného šetření byli zařazeni i zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni déle než 1 rok.

#### 4.4.1 Průběh výzkumného šetření

Samotné rozhovory se zaměstnanci probíhaly v zasedací místnosti závodu M.L.S. 1. Místnost byla dostatečně velká a vzdušná, bez citelnějších rušivých elementů, uspořádání stolů bylo do písmene T.

K rozhovoru byli zaměstnanci zváni jednotlivě. Celkově se rozhovorů zúčastnilo 50 předem vytipovaných zaměstnanců různých dělnických profesí, 40 mužů a 10 žen, což také odpovídá struktuře zaměstnanců společnosti podle pohlaví. Zastoupeny byly všechny věkové skupiny a všechny vzdělanostní struktury, kromě vysokoškolského vzdělání, které se na dělnických pozicích zpravidla nevyskytuje.

Průběh rozhovoru byl plně v mé kompetenci, bez dozoru osoby působící ve společnosti. Tím bylo dosaženo i neformálního prostředí, ve kterém se zaměstnanci dokázali uvolnit a necítili se dozorováni nadřízenou osobou. Příchozího respondenta jsem vždy přivítala podáním ruky. Následně jsem ho posadila ke stolu, přičemž jsem zvolila způsob usazení tazatele a respondenta vedle sebe, aby byl potlačen jakýkoliv direktivní způsob vedení rozhovoru. Respondentům bylo sděleno co je cílem rozhovoru a pro právě oni byli vybráni k těmto pohovorům. Před samotným započítáním dotazování jsem respondenty samozřejmě ujistila o tom, že jejich odpovědi budou zcela anonymní a budou použity pro účely zpracování diplomové práce. Po úvodním seznámení se s respondentem jsem přešla k samotnému rozhovoru. Jelikož jsem předpokládala, že zaměstnanci budou na otázky odpovídat typově stejné odpovědi, připravila jsem si záznamový arch, na který jsem si odpovědi zaměstnanců vždy zaznačila. Pokud z rozhovoru vyvstala nějaká jiná, nepředpokládaná, odpověď, tuto jsem si zaznačila taktéž do záznamového archu k příslušné otázce. Po zodpovězení poslední otázky jsem danému respondentovi poděkovala za jeho čas a pomoc a rozloučila jsem se s ním zdvořilostním podáním ruky.

Celkově bych realizované rozhovory ohodnotila velmi pozitivně. Vybraní respondenti na mě působili uvolněným dojmem, komunikace probíhala na přátelské úrovni.

#### 4.4.2 Metody hodnocení

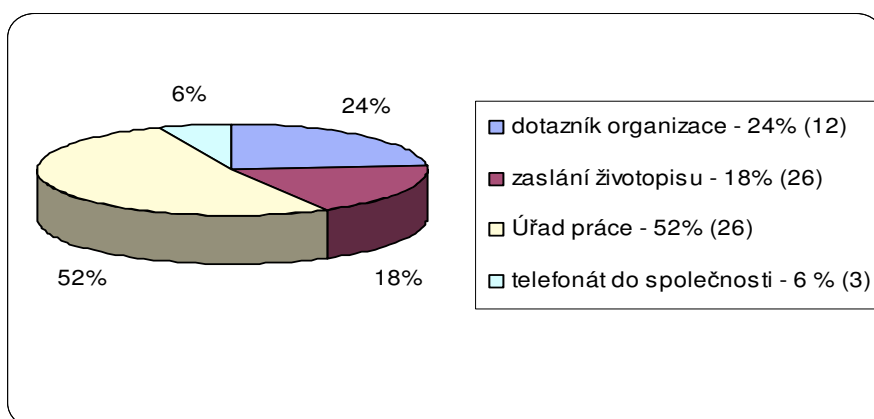
Pro přehlednější vyobrazení výsledků jednotlivých otázek z rozhovoru jsem zvolila formu grafů zkonstruovaných za pomoci programu Microsoft Excel. Grafické vyjádření jsem nepoužila u otázek, kde respondenti odpovídali jednoznačným vyjádřením a u poslední otázky, kde zaměstnanci mohli odpovídat zcela různým způsobem a mohli vyjádřit své připomínky. U každého grafu je znázorněn absolutní a relativní počet odpovědí, ze kterých je zřejmé jak jednotliví respondenti na otázku odpovídali. Každá otázka je také krátce okomentována a to s ohledem na budoucí návrhy a doporučení této diplomové práce.

#### 4.4.3 Analýza odpovědí výzkumného šetření

- **Otázka č. 1 Jakým způsobem jste se ucházel/a o zaměstnání ve společnosti?**

V Olomouckém kraji se nezaměstnanost aktuálně pohybuje okolo 12,1% a tak i společnost nemá problém získávat zaměstnance z evidence uchazečů o práci na úřadu práce. Nasvědčuje tomu i fakt, že nejvíce respondentů (52%) odpovědělo, že se o zaměstnání v M.L.S. Holice dozvědělo přes Úřad práce, další početná skupina (24%) se dostala do společnosti na základě dotazníku organizace, který vyplnili a následně odevzdali na personálním oddělení. Dále odpovídali respondenti, že sami od sebe zaslali životopis do společnosti (18%) a jen 6% respondentů se dostali do společnosti díky přímému telefonickému kontaktu na personální oddělení.

**Graf č. 4. 1 Způsob ucházení se o zaměstnání v M.L.S. Holice**

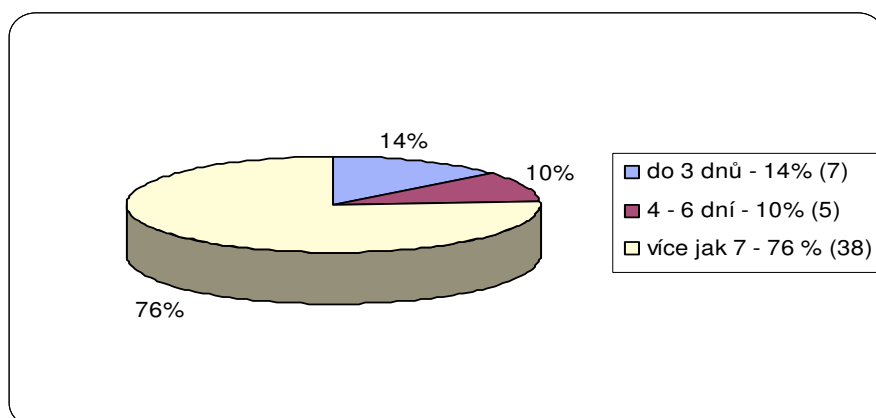


- **Otázka č. 2: Po jak dlouhé době se Vám z firmy ozvala odpovědná osoba?**

Na výše uvedenou otázku respondenti odpovídali tak, že celkem 7-mi zaměstnancům (14%) se ozvala personalistka hned do 3 pracovních dnů od jejich reakce na volné pracovní místo, 5 odpovědí (10%) se řadilo do rozmezí 4 až 6 dní od jejich reakce na zaměstnání a nejpočetnější skupina respondentů odpovídala, že se jim personalistka ozvala zhruba po 7-mi a více pracovních dnech.

Různá doba odezvy byla mnohdy závislá na akutnosti potřeby obsazení volného pracovního místa. Je vhodné tyto dny zkrátit na minimum a to z toho důvodu, aby bylo zamezeno tomu, že se uchazeči dříve ozve konkurenční společnost a také proto, aby uchazeč nabyl dojmu, že o něj společnost opravdu stojí a váží si jeho zájmu.

**Graf č. 4. 2 Doba odezvy od reakce na volné pracovní místo**

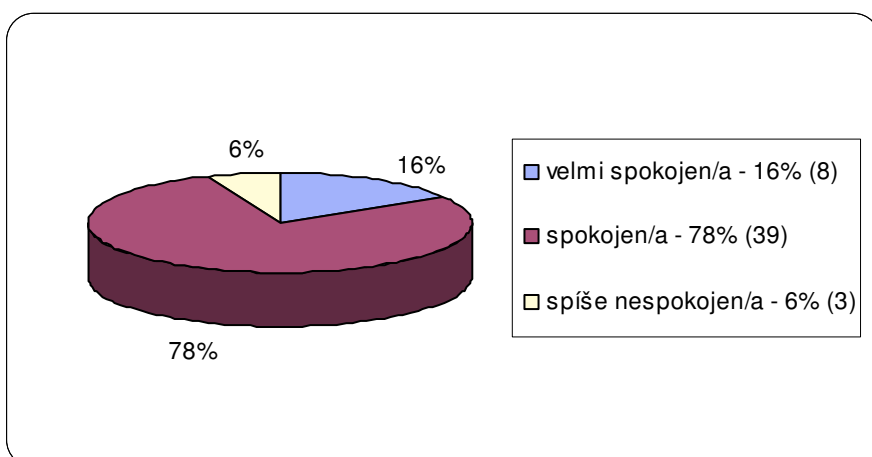


- **Otázka č. 3: Byl/a jste spokojen/a s průběhem celého výběrového řízení?**

Většina respondentů se vyjádřila v tom smyslu, že se jim průběh výběrového řízení líbil. Když jsem je poprosila, aby svou odpověď více specifikovali, 8 zaměstnanců (16%) vyjádřilo velkou spokojenost s výběrovým řízením, 39 zaměstnanců (78%) byli spokojeni a jen 3 zaměstnanci (6%) uvedli, že byli spíše nespokojeni.

Je pravdou, že pokud byli přijati, jejich spokojenost s výběrovým řízením by měla být na místě. Ne všem uchazečům může ale výběrové řízení vyhovovat, ať už se jedná o zvolené metody výběru zaměstnanců nebo prostředí a atmosféru při výběrovém řízení. Výběrové řízení by pro zaměstnance mělo být spíše výzvou a ne stresujícím okamžikem v jejich životě.

**Graf č. 4. 3 Spokojenost s průběhem výběrového řízení**



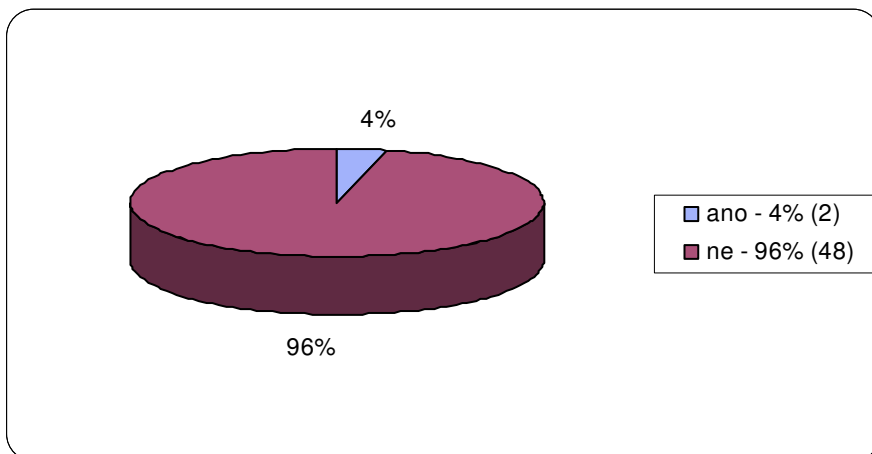
- **Otázka č. 4: Zdálo se Vám výběrové řízení obtížné?**

Jen 2 respondenti (4%) odpověděli na obtížnost výběrového řízení kladně. Ostatním dotazovaným (96%) se výběrové řízení nezdálo být nějak zvláště obtížné.

Zde určitě záleží na jejich subjektivním hodnocení. To, že se respondentům nezdálo být výběrové řízení obtížné, je způsobeno i tím, že opravdu při výběrovém řízení ve společnosti nejsou na uchazeče kladeny žádné větší nároky.



**Graf č. 4. 4 Obtížnost výběrového řízení**

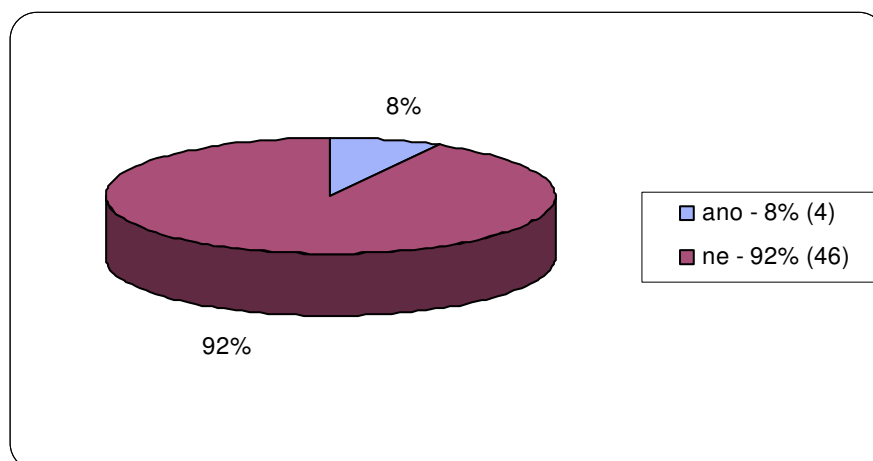


- **Otázka č. 5: Byly při výběrových rozhovorech ověřovány Vaše znalosti, dovednosti?**

Tato otázka navazuje na otázku předchozí a je zde patrné, že opravdu výběrové řízení pro uchazeče nebylo obtížným a to také díky tomu, že jejich znalosti nebyly žádným způsobem ověřovány. Celkově tuto možnost odpovědělo 46 respondentů (92%). Jen 4 respondenti (8%) uvedli, že jejich dovednosti byly ověřovány. Při hloubějším rozboru toho, jak jejich znalosti byly ověřovány, odpovídali respondenti, že se jednalo spíše jen o dotazy budoucího nadřízeného při úvodním provádění závodem, zda se už např. setkali s podobným výrobním postupem či mají nějaké zkušenosti z předešlých zaměstnání. Je samozřejmé, že toto nelze považovat za relevantní ověřování znalostí, ale dotazování tento pocit měli.

Zde je vhodné zmínit, že pro výběr kvalitního zaměstnance je vhodné jeho znalosti a dovednosti ověřovat a eliminovat tím možnost, že výběrem nedostatečně kvalifikovaného zaměstnance, bude muset společnost někdy v budoucnu znovu hledat nové zaměstnance, lépe odpovídající požadavkům daného pracovního místa. Potřebné dovednosti se dají za jistých okolností získat i potřebným školením, ale uchazeč na dělnické pozice a to nejen ve společnosti M.L.S. Holice, musí mít určité technické cítění pro výkon daných profesí.

**Graf č. 4. 5 Ověřování znalostí a dovedností při výběrových pohovorech**

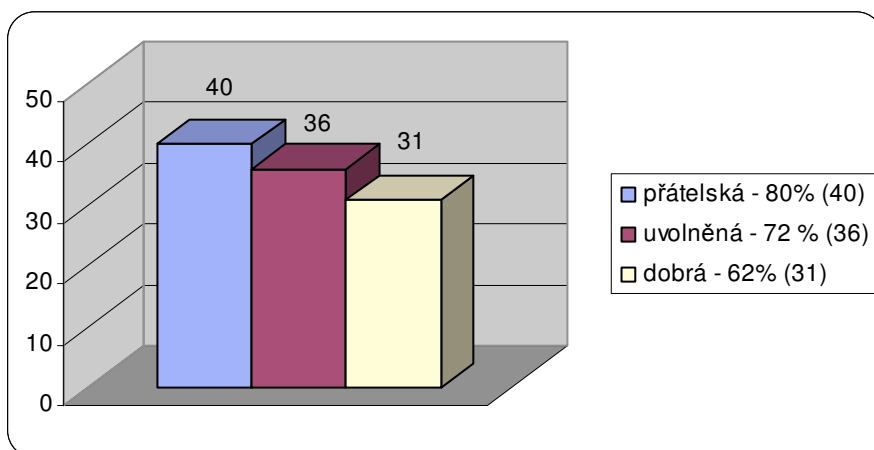


- **Otázka č. 6: Jak byste hodnotil/a atmosféru celého výběrového řízení, jak na Vás působila personalistka/Váš budoucí nadřízený?**

Výběrové řízení jako takové je pro většinu uchazečů stresujícím a hlavně velice důležitým okamžikem v jejich životě. Navíc někteří lidé trpí trémou, když se dostanou do pro ně nepříjemné či nějakým způsobem stresující situace. Někteří lidé naopak dokážou tyto situace překonat díky jejich osobní nezdolnosti. Tak jako tak by společnost měla uchazečům připravit co nejpříjemnější prostředí a snažit se nastolit spíše neformální prostředí, při kterém se uchazeči dokáží snáze uvolnit a také ukázat svou pravou osobnost, tzv. „tvář“.

Respondenti na tuto otázku odpovídali ne vždy jen jednou odpovědí. Shodli se dle grafu č. 4. 6, že atmosféra pro ně nebyla žádným způsobem nepříjemná. Na podotázku jak na respondenty při výběrovém řízení působila personalistka nebo jejich budoucí nadřízený opět nepadaly žádné negativní odpovědi. Uváděny byly odpovědi v tom významu, že působili povzbudivým, přátelským či profesionálním dojmem.

**Graf č. 4. 6 Atmosféra při výběrovém řízení**



- **Otázka č. 7: Měl/a jste prostor pro Vaše případné dotazy?**

Všichni dotazovaní respondenti odpověděli, že jim určitě byla dána možnost na jejich případné dotazy a někteří i sami uvedli, že této možnosti využili.

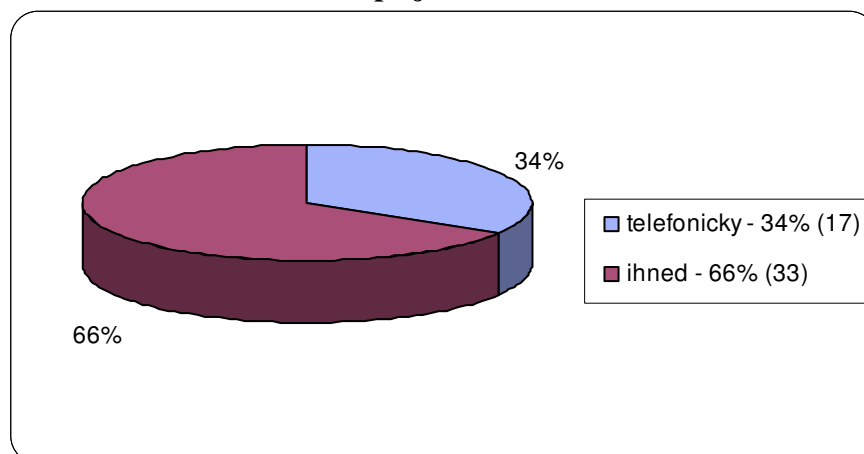
Tento fakt lze považovat za správné řešení, vždy by měl být dán prostor samotným uchazečům zeptat se na cokoliv. Při výběrovém řízení by nemělo docházet jen k jednostranné komunikaci a to z toho důvodu, že jednak dojde k uvolnění již tak napjaté atmosféry a navíc tím dává společnost najevo, že je uchazeči vždy k dispozici a jeho názory a dotazy jí nejsou lhostejné.

- **Otázka č. 8: Jakým způsobem jste byl/a informován/a o Vašem přijetí?**

Existuje mnoho způsobů jak informovat uchazeče o jejich úspěšnosti a přijetí do společnosti. Nejlepší způsob je osobní setkání, ale ne vždy to situace umožňuje. V dnešní době, kdy převážná většina lidí vlastní mobilní telefon, určitě převládá telefonické kontaktování uchazeče.

Ve společnosti M.L.S. Holice jsou uchazeči informováni o jejich přijetí ihned, jak vyplývá i z grafu č. 4.7. V některých případech, např. při velkém počtu uchazečů, kdy je obtížnější konkrétního kandidáta vybrat, jsou uchazeči kontaktováni telefonicky. Tuto možnost uvedlo 17 respondentů (34%).

**Graf. č. 4.7 Informování o přijetí**

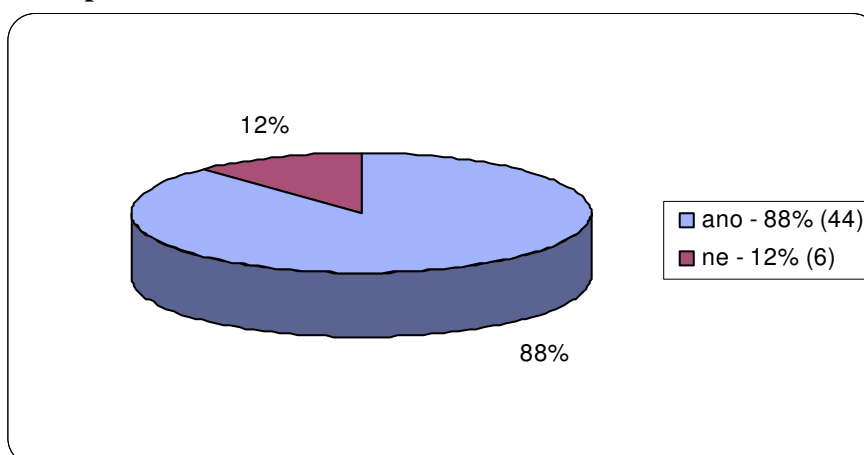


- **Otázka č. 9: Udržoval s Vámi někdo z firmy kontakt v mezidobí, než jste do firmy skutečně nastoupil/a?**

Na tuto otázku odpovědělo 44 respondentů (88%) ve smyslu, že s nimi komunikovalo personální oddělení v tomto mezidobí a 6 respondentů (12%) uvedlo, že si neuvědomují, že by byli kontaktováni.

Důvod, proč kontaktovat uchazeče, resp. zaměstnance je hlavně kvůli tomu, aby zaměstnanec věděl, že s ním společnost opravdu počítá a také kvůli tomu, aby se společnost ujistila, že tento uchazeč, resp. zaměstnanec sám neztratil zájem ve společnosti pracovat.

**Graf. č. 4. 8 Kontaktování uchazeče mezi jeho výběrem a skutečným nástupem**

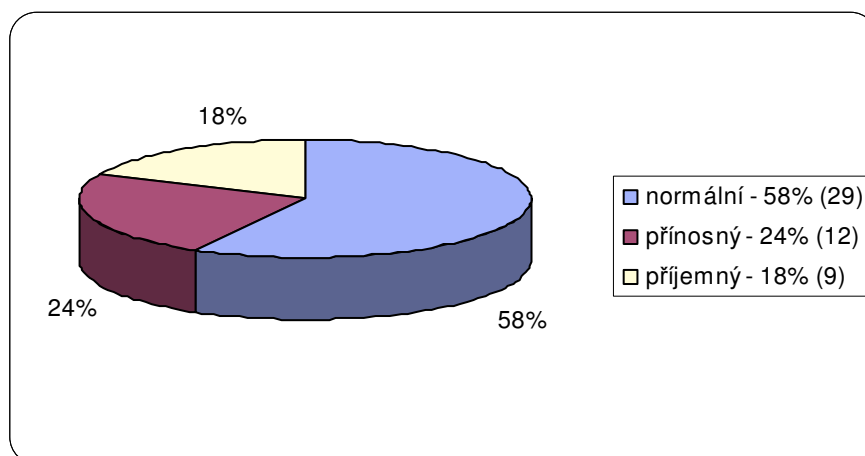


- **Otázka č. 10: Jak byste ohodnotil/a první den ve společnosti?**

Tak jak zapůsobí prostředí společnosti na zaměstnance první den, se projeví i na jeho další adaptaci. Je vhodné první den nového zaměstnance předem naplánovat, aby nedocházelo k neočekávaným událostem, které by mohli zaměstnance negativně ovlivnit.

Vybraní respondenti odpovídali různými způsoby. Prakticky respondenti ohodnotili první den ve společnosti jako klasický, normální den v práci, dále jako příjemný (také jako odpočinkový) a někteří uvedli i to, že pro ně první den ve společnosti byl svým způsobem přínosný. Uvedené procentní vyjádření lze pozorovat v grafu č. 4. 9.

**Graf. č 4. 9 Hodnocení prvního dne ve společnosti M.L.S. Holice**



- **Otázka č. 11: Měl/a jste k dispozici vlastní příručku zaměstnance, příručku etiky, kolektivní smlouvu a pracovní řád?**

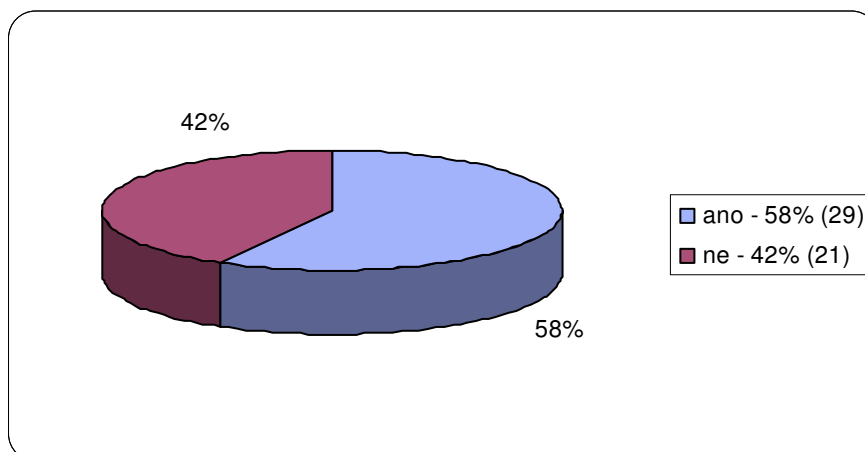
Tuto otázku nebudu vyjadřovat graficky, jelikož všech 50 respondentů odpovědělo, že dostalo všechny uváděné dokumenty.

Pro nové zaměstnance je určitě přínosné mít tyto příručky a to z toho důvodu, že si i zpětně do nich mohou podívat a vyhledat si případné další informace, které nemuseli ihned vyplynout z prvního kontaktu z personalistkou či jinou odpovědnou osobou ze společnosti. Navíc mohou být zaměstnanci i oporou při sporných situacích, které mohou nastat v průběhu profesního života v dané společnosti.

- **Otázka č. 12: Vyhovovala Vám forma jakou Vám byly informace o firmě aj. podány? Pokud ne, jako formu byste preferoval/a?**

Většině respondentů, tj. (58%) vyhovuje forma podání informací první den po příchodu do společnosti. Další skupina respondentů, kterých bylo 21 (42%), si myslí, že informace mohly být podány i lepším způsobem, než je současný způsob. Jen pro připomenutí, informace jsou novým zaměstnancům ve společnosti M.L.S. Holice podávány tak, že personalistka všechny provede jednotlivými příručkami (viz. otázka výše), nastíní jejich význam a účel. Ti, kteří uvedli, že by se jim zamlouvala i jiná forma podání těchto informací, uváděli, především ze zkušeností od předchozího zaměstnavatele, vedenou prezentaci, ve které by jim byly vysvětleny všechny informace jak z uvedených příruček, tak i o firmě apod. Od jednoho respondenta zaznělo i to, že by se mu líbilo nějaké krátké video o společnosti.

**Graf. č. 4. 10 Byla-li vyhovující forma podávání informací o firmě apod.**

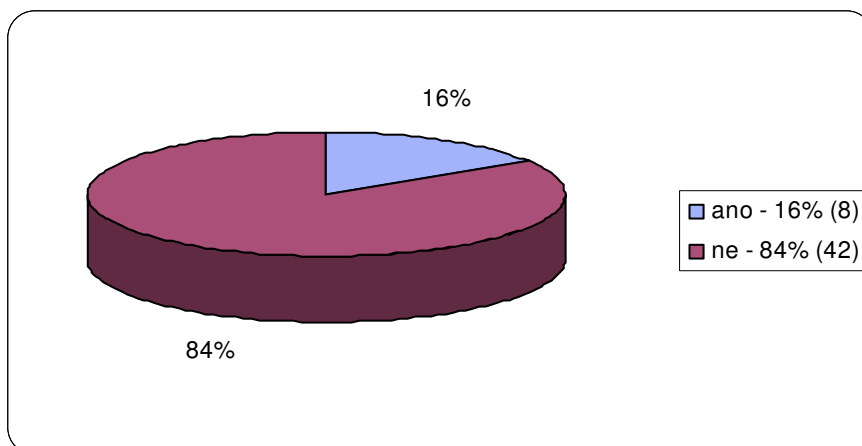


- **Otázka č. 13: Myslíte, že chyběly nějaké informace, které by Vám usnadnily Vaši adaptaci?**

Účelem je podat novému zaměstnanci veškeré důležité informace, které by mu pomohly poznat společnost jako celek a usnadnit tak celou jeho adaptaci.

Na tomto místě 42 respondentů (84%) uvedlo, že jim žádné informace nechyběly, naproti tomu některé další informace by přivítalo celkem 8 respondentů (16%). Zmiňovaných 8 respondentů pak uvádělo odpovědi jako je historie podniku, nějaké ukázky výrobků firmy, zazněla i možnost před samotným nástupem do pracovního procesu, si vyzkoušet postup výroby.

**Graf č. 4. 11 Zda-li chyběly zaměstnancům nějaké informace usnadňující jejich adaptaci**

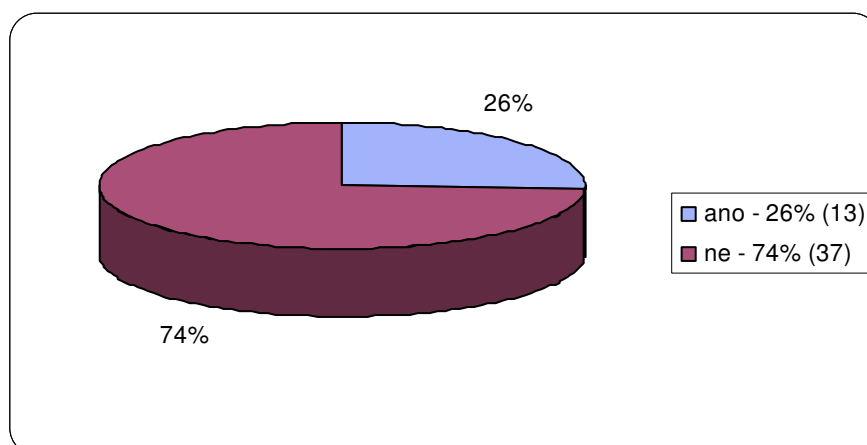


• **Otázka č. 14: Obdržel/a jste svůj vlastní adaptační plán při Vašem nástupu?**

Jen 13 respondentů (26%) obdrželo svůj vlastní adaptační plán při nástupu do společnosti. Druhá, početnější skupina dotazovaných (74%) svůj adaptační plán při nástupu nedostala. Tito respondenti prý svůj adaptační plán dostali až na konci, když docházelo k celkovému hodnocení jejich adaptace.

Na tuto otázku by mělo být odpovězeno jednohlasně a to tak, že každý dostal při svém nástupu do společnosti svůj adaptační plán. Zaměstnanci tak mají možnost vidět, kdy budou mít školení, kdy bude probíhat jejich průběžné hodnocení a spousta jiných důležitých kontrolních bodů, které jsou nevyhnutelné pro jejich adaptaci.

**Graf č. 4. 12 Obdržel-li každý zaměstnanec při nástupu do práce svůj adaptační plán**



- **Otázka č. 15: Pokud jste obdržel/a svůj vlastní adaptační plán, probíhala adaptace dle plánu?**

Na tuto otázku mohlo prakticky odpovědět jen 13 respondentů, kteří v předešlé otázce uvedli, že svůj adaptační plán obdrželi při nástupu do společnosti. Zde všichni odpověděli, že probíhalo vše tak, jak bylo uvedeno v adaptačním plánu. Sami zaměstnanci si tak mohou kontrolovat, zda probíhá vše tak jak má a nedochází k nějakým výpadkům v jejich adaptačním procesu, což by pak následně mohlo způsobit jejich nedostatečnou adaptaci oproti ostatním nově příchozím zaměstnancům a celkově tak oslabit jejich výkonnost. Například tím, že zaměstnanec neprošel nějakým školením apod.

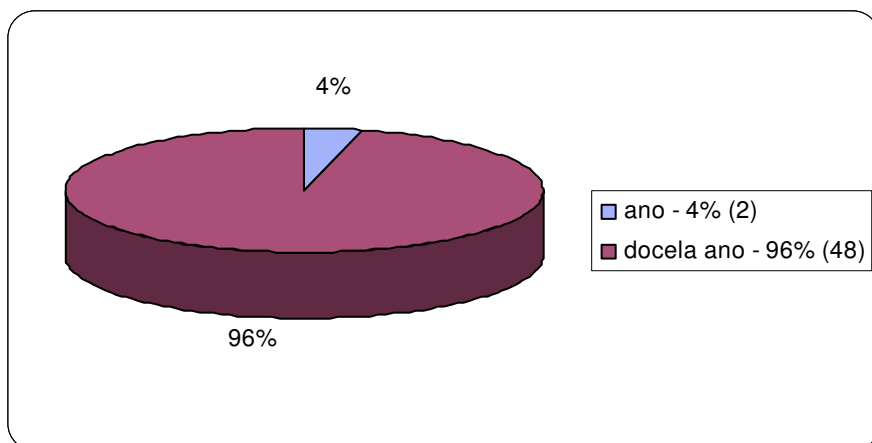
- **Otázka č. 16: Byla Vám po nástupu do práce věnována dostatečná pozornost?**

Vždy, když se člověk vyskytuje v neznámém prostředí, je možné, že se u něj projeví pocit úzkosti. To samé platí i pro nového zaměstnance, který vstupuje do již zaběhnutého chodu plně fungující organizace a musí se přizpůsobit svému okolí. V takovém případě by měl být pocit úzkosti nového zaměstnance potlačen, aby nedocházelo k jeho frustraci a tím také k možnému snížení jeho výkonnosti či nesoustředěnosti na práci. Je vhodné dát nově příchozímu zaměstnanci najevo, že má kolem sebe kolektiv lidí, kteří jsou mu plně k dispozici a pomohou mu překonat případné problémy související s jeho příchodem do společnosti. Je vhodné nového zaměstnance v průběhu prvních dní pozvat na společná setkání, kde by se ho měl buď personalista nebo jeho přímý nadřízený zeptat, zda je všechno v pořádku a nemá zaměstnanec s něčím nebo i někým problémy.

Dotazovaní respondenti odpovídali tak, že jim určitý druh pozornosti byl věnován. Přesně 2 respondenti (4%) uvedli, že jim byla věnována pozornost, ostatní respondenti (96%) trochu váhavě odpověděli, že asi ano.



**Graf č. 4. 13 Byla-li zaměstnancům věnována po jejich nástupu dostatečná pozornost**

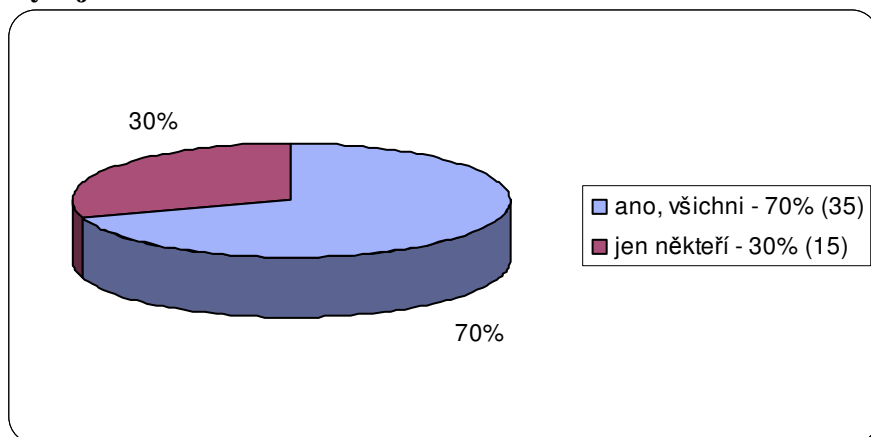


- **Otázka č. 17: Byl Vám první den v práci představen Váš nadřízený, spolupracovníci a ostatní spolupracovníci?**

Na tuto otázku vybraní respondenti odpovídali buď tak, že jim byly přestaveny všechny výše zmiňované osoby (70%) anebo tak, že jim byli představeny jen některé ze zmiňovaných osob (30%).

Důležitou součástí úspěšného začlenění se do kolektivu je i představení nově příchozího zaměstnance jeho nadřízenému a ostatním spolupracovníkům. Někteří lidé mají přirozený ostych seznamovat se s novými lidmi. Je proto vhodné myslet na to, aby byl zaměstnanec seznámen s lidmi, kteří se budou pohybovat v bezprostřední blízkosti nového zaměstnance. Pohodové neformální vztahy tak mohou přispět i k celkové spokojenosti zaměstnance, což může pozitivně ovlivnit i jeho výkonnost.

**Graf č. 4. 14 Zda-li byly novému zaměstnanci představeny všechny důležité osoby v jeho okolí**

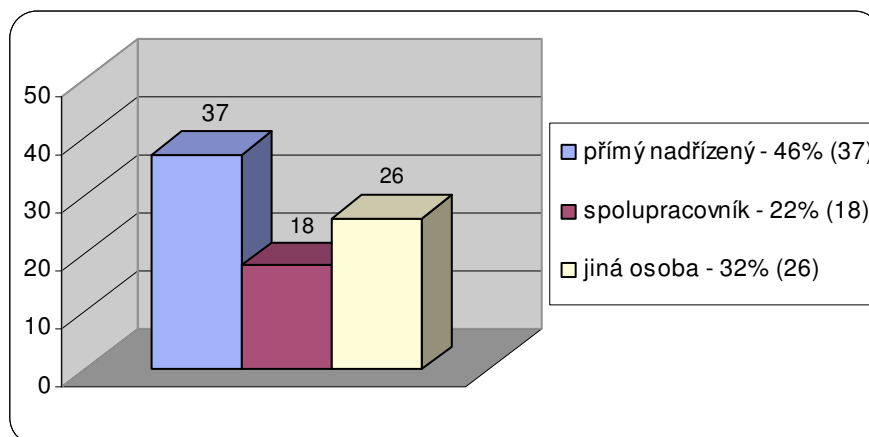


- **Otázka č. 18: Myslíte si, že jste byl/a dostatečně zaučen/a na novém místě a kým?**

Respondenti neshledali nic co by mělo bránit tomu, že nebyli dostatečně zaučeni. Všech 50 vytipovaných zaměstnanců v rozhovoru uvedlo, že byli zaučeni dostatečně. Graf č. 4. 15 dává odpověď na to, kým byli zaměstnanci zaučeni. Někteří uváděli i více variant, proto procentní rozložení není rovno 100%. 37 respondentů (46%) zaučoval přímý nadřízený, 18 respondentů (22%) bylo na novém místě zaučováno samotnými spolupracovníky a 26 (32%) z celkového počtu 50-ti dotazovaných zaučovala jiná osoba, tj. osoba přímo pověřená zaučením nového zaměstnance.

Je samozřejmé, že nově příchozí zaměstnanec nemůže znát ihned po příchodu na pracovní místo veškerý výrobní postup a proto je nutné ho postupně na danou pracovní činnost zaučit. Bez prvotního zaučení by společnost riskovala, že zaměstnanec nebude postupovat ve výrobním postupu správně a budou produkovány zmetky.

**Graf č. 4. 15 Kdo zaučoval nového zaměstnance**



- **Otázka č. 19: Absolvoval/a jste v průběhu adaptace všechna potřebná školení?**

Tak jako samotné zaučení nového zaměstnance je důležité, jsou důležitá i všechna další školení, která slouží k tomu, aby zaměstnanec ovládal potřebné činnosti související s výkonem jeho povolání nebo zefektivnil tyto činnosti.

I v této fázi odpovídali dotazovaní respondenti stejným způsobem tak, že prošli všemi pro ně důležitými školeními.

- **Otázka č. 20: Měl/a jste možnost v průběhu zkušební doby konzultovat případné problémy a obrátit se na někoho s případnými dotazy?**

Odpovědi na tuto otázku byly opět jednohlasné. Všichni uvedli, že se vždy měli na koho obrátit s jakýmkoliv problémem.

Nově příchozí zaměstnanci se za každých okolností setkají s něčím novým, s něčím s čím si nebudou moci sami poradit a tak je vhodné je hned na začátku ujistit o tom, že mají možnost přijít s jakýmkoliv problémem za odpovědnou osobou. Odpovědnou osobou může být přímý nadřízený, personalista, ale i spolupracovník. Mnohdy se jedná i o osobní negativní záležitosti, které mohou zaměstnance ovlivňovat. A i v těchto případech by měl zaměstnanec vědět, že se může na někoho ze společnosti obrátit a dotyčný mu dokáže poradit a problém vyřešit. Jak pracovní, tak osobní pohoda je důležitá pro celkovou spokojenost zaměstnance.

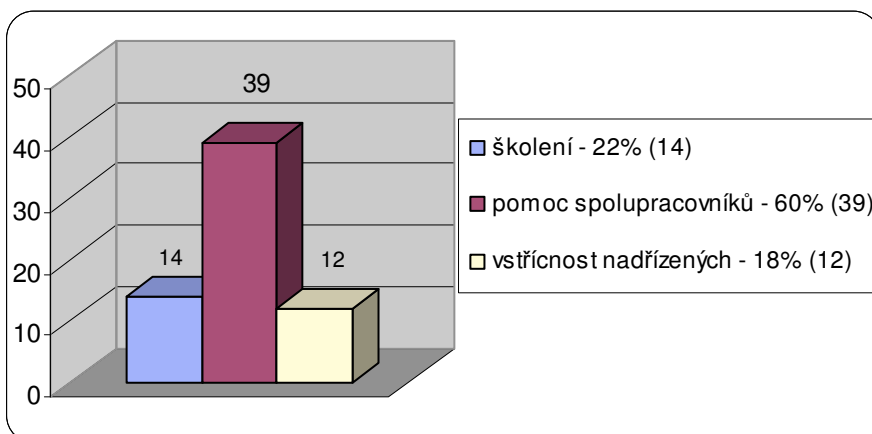
- **Otázka č. 21: Proběhlo u Vás hodnocení Vašeho adaptačního procesu?**

Všichni dotazovaní uvedli, že u nich proběhlo hodnocení adaptačního procesu. Hodnocení adaptačního procesu by následně mělo být prokonzultováno se zaměstnancem a v případě nevyhovujících výsledků by měla být navržena opatření, která přispějí k úspěšné adaptaci. Zaměstnanec na základě tohoto hodnocení může sám na sobě zapracovat, protože většinou pokud není zaměstnanec plně adaptován, znamená to, že ne vše by mělo probíhat tak jak má a i jeho výkonnost může klesat, což se následně tím může projevit i na jeho finančním ohodnocení (prémích, odměnách apod.).

- **Otázka č. 22: Co byste shledal/a jako nejvíce přínosným v průběhu Vaší adaptace?**

V této otázce mě zajímalo, co bylo pro zaměstnance v průběhu jejich adaptace nevíce přínosným. Respondenti odpovídali různým způsobem, někteří uvedli i více možností odpovědí, proto volím pro vyobrazení sloupcový graf, který tuto skutečnost dokáže lépe zachytit. Celkem 39 respondentů (60%) jako nejvíce přínosným vyslovila pomoc spolupracovníků a to ať už se jednalo o pomoc v pracovních i mimopracovních záležitostech. 14 respondentů (22%) za nejvíce přínosné označili školení, kterými doposud prošli a 12 respondentů, tj. 18% nejvíce pomohli samotní nadřízení, jejich vstřícnost a celkově pomoc z jejich strany.

**Graf č. 4. 16 Co zaměstnanci shledali nejvíce přínosným v průběhu jejich adaptace**



- **Otázka č. 23: Vaše připomínky jak k výběrovému, tak adaptačnímu procesu?**

Poslední otázka měla dát možnost zaměstnancům vyjádřit se jakkoliv k výběrovému i adaptačnímu procesu ve společnosti M.L.S. Holice. Nikdo z přizvaných respondentů tuto možnost nevyužil, což může jen svědčit o tom, že žádné větší námitky proti výběrovému a adaptačnímu procesu zaměstnanců nemají.

#### **4.4.4 Shrnutí analýzy výzkumného šetření**

Otázkami v rozhovoru jsem se snažila analyzovat možné nedostatky ve výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti M.L.S. Holice. Po analýze jednotlivých odpovědí a také po konzultacích s vedoucí personálního oddělení o současném stavu výběrového a adaptačního procesu ve společnosti, jsem dospěla k tomu, že své návrhy a doporučení této společnosti budu orientovat jak na oblast výběru zaměstnanců, tak na oblast adaptace zaměstnanců, kde je možné tyto procesy ještě více zefektivnit. Tyto návrhy a doporučení budou více specifikovány a popsány v následující kapitole této diplomové práce.

## 5 Návrhy a doporučení

### 5.1 Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců

#### *Návrh č. 1. – Informování uchazečů o jejich neúspěchu emailem a elektronický dotazník organizace*

V současné době nemá společnost M.L.S. Holice žádné větší problémy s nedostatkem zájemců o volná pracovní místa. Většinou přijde více žádostí o volnou pracovní pozici, než je skutečně potřeba obsadit. Na personálním oddělení se nashromáždí mnoho dotazníků organizace a životopisů, které personalistka zkoumá a na základě nich provádí předvýběr vhodných uchazečů, kteří budou dále přizváni na rozhovor. Personalistka kontaktuje jen úspěšné kandidáty, neúspěšní kandidáti nejsou kontaktováni a to hlavně z toho důvodu, že odmítnutých kandidátů je mnoho a čas strávený kontaktováním každého odmítnutého uchazeče by pro personalistku znamenal mnoho námahy. Na druhé straně je slušností neúspěšné kandidáty informovat a zachovat si tak pozitivní obraz v jejich očích.

Doporučila bych informovat neúspěšné uchazeče prostřednictvím emailu. Většina lidí v dnešní době už emailovou adresu má. Navíc emailovou adresu uchazeči uvádí v dotazníku organizace a měla by být uvedena i v životopise jako jeden z kontaktních údajů. Nic tedy nebrání tomu, aby ti, kteří uvedou svou emailovou adresu, nebyli o svém neúspěchu informováni. Zde je možné předdefinovat si zdvořilostní odmítavý email (viz. příloha č. 8) a ten pak jen doplnit o příslušné jméno a poslat na emailovou adresu uchazeče. Nebo nadefinovat univerzální email, kde nebude nutné doplňovat ani jméno. Tento způsob by byl jistě rychlejší, ale více neosobní. Personalistka tak nemusí vypisovat každý email zvlášť a opět ušetří čas.

Jednoduchým způsobem získání emailových adres od uchazečů by bylo i zavedení elektronického dotazníku organizace. Uvedené emailové adresy uchazečů by následně byly jednoduše kopírovány a ukládány do databáze. V případě potřeby (např. informování uchazeče o neúspěchu) lze na tuto emailovou adresu odeslat danému člověku příslušné informace.

## ***Návrh č. 2 – Zařazení další metody výběru – testy znalostí a dovedností***

Pokud společnost opravdu bude chtít vybrat ty nejvhodnější a nejvíce kvalifikované odborníky, doporučuji zařadit do výběrového procesu testy znalostí a dovedností. Dělnické profese ve společnosti M.L.S. Holice vyžadují určitý cit pro technické myšlení. Testy znalostí a dovedností tyto uchazečovi znalosti mohou snadno prověřit. Výběrový proces by probíhal v těchto krocích:

1. Personalistka provede předvýběr uchazečů na základě zkoumání dotazníků organizace, životopisů a jiných přijatých dokumentů. Pozornost personalistky bude směřovat především na ty, kteří mají vzdělání technického zaměření nebo mají zkušenosti na obdobné pracovní pozici, o kterou mají zájem. Vybrané uchazeče pak personalistka pozve k dalším krokům výběrového procesu.
2. Dále bude následovat rozhovor, kterého se bude účastnit jak personalistka, tak vedoucí pracovník daného obsazovaného pracovního místa. Při rozhovoru bude ověřováno především vzdělání uchazečů, jejich dosavadní pracovní zkušenosti. Dále bude uchazeči sděleno, co konkrétní pracovní pozice obnáší, co je nutné umět apod. Rozhovor bude prakticky probíhat stejnou formou jako nyní.
3. Následně skupina uchazečů (většinou 5 až 10 osob v jeden den) bude vyzvána k vyplnění krátkého testu, který bude zaměřen na technické znalosti a dovednosti. V čase vyplňování testů mají možnost personalistka a vedoucí zaměstnanec ještě posoudit jednotlivé uchazeče. Po vyplnění testu by uchazeči absolvovali prohlídku závodu s mistrem, tak jak probíhá ve výběrovém procesu nyní. Zároveň by personalistka s odpovědnou osobou (technicky zaměřenou, např. vedoucí zaměstnanec) vyhodnotila vyplněné testy. Po návratu z prohlídky závodu by uchazeči byli odkázáni do jídelny, kde by jim bylo sděleno, že dojde k posouzení všech kritérií výběru a posléze jim bude sděleno, kdo byl úspěšný a kdo nikoliv.
4. S neúspěšnými uchazeči se personalistka i mistr rozloučí, poděkují za jejich čas. Úspěšní kandidáti budou přizváni do kanceláře personalistky pro vyplnění osobního dotazníku zaměstnance a budou dohodnuty formální náležitosti pracovního poměru.

Pro dělnické pozice, na kterých není nutná vysoce odborná znalost, doporučuji zařadit testy méně obtížné (viz. příloha č. 9). Naopak na pozice, kde je zapotřebí umět více se logicky zamyslet a prokázat své technické znalosti, doporučuji zařadit testy obtížnější (viz. příloha č. 10). Testy by uchazeči vyplňovali v zasedací místnosti, kde je dostatečný klid. Přítomen by byl mistr, který by mohl uchazečům pomoci s případnými technickými dotazy. Čas na vyplnění by neměl trvat více jak 20 minut. Čas na vyplnění by se odvíjel i od nastavené složitosti typových otázek.

V přílohách diplomové práce uvádím jen vzorové ukázky těchto testů. Testy by v obou úrovních obtížnosti museli být vypracovány ve více variantách. Tak, aby se zamezilo šíření jednotlivých verzí testů. Příklad dalšího možného testu uvádím v příloze č. 11 této diplomové práce. Také v jednotlivé skupině je vhodné použít dva různé testy, aby se zabránilo případnému opisování. I když testy budou vyplňovat dospělí lidé, kteří by se k tomuto neměli snižovat, je lepší mít tuto možnost předem ošetřenou.

Vyhodnocení testů bude probíhat na základě přiřazení váhy jednotlivým otázkám. Váhu bych stanovila v rozmezí 0,1 až 1. Např. otázka č. 1 (testu v příloze č. 7) bude mít váhu 0,7 a otázka č. 4 bude mít váhu 1. Váha je přiřazena s ohledem na složitost konkrétní otázky. Na konci testu bude předdefinována tabulka, do které pak ten, kdo bude test opravovat zaznamená výsledky a podle konečného součtu bodů, bude provedeno vyhodnocení. Předem je nutné si stanovit jaké minimální bodové hodnocení bude považováno za vyhovující. Zpravidla by mělo platit, že čím lepší výsledek, tím lepší výkon daného uchazeče. K celkovému posouzení uchazeče budou brána v úvahu všechna stanovená kritéria pro výběr uchazeče a tak nakonec nemusí být vybrán ten, který nejlépe vyplnil test. Zpravidla ale bude platit, že čím kvalitnější (nejvhodnější) uchazeč, tím lépe vyplněný test.

V případě, že se o dané pracovní místo bude ucházet více než 10 uchazečů a výběrové řízení bude muset být uskutečněno ve více dnech, po vyplnění testů by byli uchazeči posláni domů. Jelikož by mělo dojít k posouzení opravdu všech uchazečů. Uchazeči by pak o úspěchu či neúspěchu byli informováni telefonicky nebo emailem.

## 5.2 Návrhy a doporučení v oblasti adaptace zaměstnanců

### *Návrh č. 1 – Presentace firmy první den nástupu do práce*

Aby první den zaměstnance ve společnosti probíhal pružněji a pro nové zaměstnance byl zajímavější a záživnější, doporučuji zařadit místo slovního výkladu personalistky vedenou prezentaci, příp. doplněnou krátkým videem o společnosti.

Prezentaci firmy bych doporučovala zpracovat v aplikaci Microsoft PowerPoint. Vedená prezentace by probíhala v zasedací místnosti, která poskytuje lepší prostředí, než je prostředí jídelny, kde probíhá první den zaměstnanců dosud. Zasedací místnost poskytuje lepší prostor pro vzájemnou komunikaci mezi novými zaměstnanci a personalistkou, která bude tuto prezentaci firmy vést.

Noví zaměstnanci by byli usazeni do zasedací místnosti a přivítání personalistkou. Zaměstnancům by byly rozdány příručka organizace, kolektivní smlouva, příručka etiky a pracovní řád. V tomto okamžiku by začínala prezentace, do které bych zařadila následující body:

- Historie společnosti M.L.S. Holice – zde by měly být vyzvednuty ty nejzákladnější milníky ve vývoji společnosti.
- Základní údaje společnosti – organizační struktura, představení hlavních osob z vedení společnosti apod.
- Představení výrobků – a to nejen výrobků, které jsou vyráběny v České republice, ale i po celém světě v rámci skupiny Moteurs Leroy Somer. Také bych zde doporučila uvést příklady využití výrobků.
- Vize a hodnoty společnosti – pod tuto kategorii bych zařadila prezentaci o etice, kvalitě jakosti a inovačních činnostech společnosti. Po odprezentování bloku o etice by pak zaměstnanci byli vyzváni k tomu, aby svým podpisem potvrdili svůj souhlas s etickým chováním ve všech směrech své působnosti ve společnosti. Tento dokument naleznou jako poslední stranu příručky etiky, která jim byla rozdána na začátku při přivítání. Tyto dokumenty pak převezme personalistka a posléze budou založeny do osobní složky zaměstnance. Dále by pokračovala prezentace o kvalitě jakosti a inovačních činnostech společnosti. Určitě by měly zaznít informace o normě ISO 9001 a o základních metodách kvality



jakosti jako je např. 5S (čistota a pořádek na pracovišti), Delta (řešení neshod), TPM (totálně produktivní údržba), které jsou ve společnosti uplatňovány.

Po tomto prvním bloku prezentace bych doporučovala zařadit krátký spot o společnosti. Mohl by zde k novým zaměstnancům promluvit ředitel společnosti, dále by zde zaměstnancům byly představeny jednotlivé dílny a jejich činnosti. Pro zajímavost bych zařadila i ukázky výroby v zahraničí a praktické příklady, kam všude jsou výrobky společnosti dodávány. Dále ve spotu mohou zaznít ohlasy jednotlivých zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni. Celá tato úvodní část by neměla přesáhnout více jak 2 hodiny, aby noví zaměstnanci nebyli hned první den zahlcení informacemi.

Po skončení videa bych doporučila vložit obědovou pauzu, na kterou by všichni noví zaměstnanci šli do společné jídelny. Tím by byla prakticky představena možnost a fungování závodního stravování. Po obědové pauze by se navázalo dalším blokem prezentace, který by se týkal už konkrétních informací pro zaměstnance. Prezentaci bych dále doporučovala vést v tomto pořadí:

- Informace vyplývající z pracovně právního vztahu – vznik a skončení pracovního poměru, vysvětlení evidence docházky prostřednictvím karty zaměstnance, pracovní doba (vymezení třisměnného provozu), čerpání dovolené, vysvětlení mzdové politiky, tzn. nastavený mzdový systém (prémie, příplatky, odměny), výplatní termíny apod.
- Sociální politika – informace o zdravotní péči, možnosti závodního stravování (stravování dotované zaměstnavatelem a jeho uplatnění) a hlavně informace o zaměstnaneckých výhodách (týden dovolené navíc, příspěvky na penzijní připojištění, sportovní a kulturní akce, odměny při životních jubileích, podniková chata v Hynčicích na Moravě a mnoho dalších). Zde je nutné zaměstnance seznámit i se systémem čerpání zaměstnaneckých výhod (cafeteria systémem).

V tomto okamžiku by končila prezentace vedená personalistkou a následovalo by školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci vedené bezpečnostním

technikem tak jak je realizováno ve společnosti doposud. Dále by pak první den pokračoval ve stejném duchu jako nyní, tzn. pro zaměstnance by si přišel jejich nadřízený, který by jim představil jednotlivé útvary a vyzvednul s nimi ochranné pracovní pomůcky. V této fázi bych navrhovala klást větší důraz na to, aby noví zaměstnanci byli opravdu seznámeni se všemi spolupracovníky a dalšími důležitými osobami, se kterými ve společnosti běžně přijdou do styku.

### ***Návrh č. 2 – Předání adaptačního plánu novému zaměstnanci***

Stává se, že ne všichni zaměstnanci dostanou svůj vlastní adaptační plán. Doporučuji tedy každému zaměstnanci adaptační plán předat hned první den nástupu do společnosti. Adaptační plán by měl předávat mistr dílny, který by zaměstnanci vysvětlil jednotlivé fáze jeho adaptačního procesu. Nový zaměstnanec má možnost vidět, které aktivity ho v rámci jeho adaptace čekají a jaká bude časová návaznost těchto aktivit. Nejedná se o žádný náročný krok, jelikož plán adaptace ve společnosti má každý zaměstnanec vypracován, jde jen o to předat mu ho dnem jeho nástupu.

V rámci plánu adaptace by měl být zaměstnanci představen podnik, příslušná dílna, kde bude působit, také jsou tam uvedeny pracovní pomůcky na které má nárok dle interních směrnic a která potřebná školení bude muset projít, aby jeho zapracování bylo úplné. V plánu adaptace, který společnost M.L.S. Holice používá bych více konkretizovala časové období, ve kterém mají být jednotlivé aktivity adaptačního plánu realizovány. Zamezí se tak tomu, že proces adaptace nového zaměstnance bude probíhat nahodile. Uvedením časových období bude proces adaptace probíhat dle předem stanovených pravidel.

### ***Návrh č. 3 – Trenér určený na pomoc novým zaměstnancům***

Podle odpovědí z rozhovorů od respondentů jsem zjistila, že noví zaměstnanci jsou zaučováni pokaždé jinou osobou. Zároveň uvedli, že jako nejvíce přínosným v době adaptačního procesu pro ně byla pomoc spolupracovníků. Navrhovala bych tedy na zaškolování zaměstnanců vyčlenit jednoho, příp. i více zaměstnanců, kteří by se přímo zaměřovali na školení a zaučování nových zaměstnanců. Označila bych tuto funkci jako trenér.

Trenéra by vybírala personalistka společně s mistrem daného útvaru podle předem stanovených kritérií, které by trenér měl splňovat. Funkci trenéra by měla

zastávat osoba, která práci v konkrétním útvaru ovládá po všech stránkách a patří dlouhodobě k nejlepším a nejvýkonnějším zaměstnancům. Měl by to být zaměstnanec, který v kolektivu spolupracovníků patří k oblíbeným, ale zároveň respektovaným, se všemi ve svém okolí si rozumí a nemá se svými spolupracovníky žádné osobní rozepře. Mezi další kritéria pro výběr trenéra bych zařadila zodpovědný přístup k práci, kvalitu jeho odváděné práce, dosažené pracovní zkušenosti, ovládání komunikačních dovedností a schopnost organizovat si práci.

Vždy, když do společnosti budou přijati noví zaměstnanci, určený trenér s nimi bude absolvovat všechny procedury, které jim pomohou v jejich adaptaci. Tzn., že hned první den by místo mistra provedl nové zaměstnance společností, seznámil by je s ostatními kolegy a hlavně se zaměřil na jejich prvotní zaučení na pracovní pozici. Trenér by měl na starosti projít a vysvětlit novým zaměstnancům jejich adaptační plán. Dále by vedl školení, která by spadala pod jeho kompetenci. Pro trenéra by to neměl být problém, jelikož sám dané pracovní činnosti provádí a dobře zná jak nejlépe prakticky danou činnost provést. Noví zaměstnanci by se pak v průběhu své adaptace s jakýmkoliv problémem obraceli na trenéra.

Trenér bude stále zařazen v rámci stávajícího pracovního kolektivu a pokud nebude mít na starosti nové zaměstnance nebo nebude provádět potřebná školení v rámci jejich adaptace, bude vykonávat standardní pracovní činnosti, které zastával doposud. Bude tak nablízku i novým zaměstnancům, kteří se na něj mohou vždy obrátit.

## 6 Závěr

Výběr a adaptace zaměstnanců patří ke stěžejním činnostem řízení lidských zdrojů. Bez vhodně vybraných lidí, resp. zaměstnanců by nebyl zajištěn správný chod organizace. I když jsou lidé v posledních letech často nahrazováni stroji, jsou stále důležitým článkem výrobního procesu. Člověk se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi je nositelem nejrůznějších nápadů a hlavně přidané hodnoty a proto má pro organizaci nevyčíslitelnou hodnotu, kterou by měla organizace umět udržet a hlavně využít.

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat současný stav výběru a adaptace zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. a následně prostřednictvím této analýzy a analýzy realizovaného výzkumného šetření navrhnout odpovídající návrhy a doporučení pro tuto oblast personální činnosti.

Informace ke zpracování diplomové práce jsem čerpala z odborné literatury, ale i studií interních dokumentů a směrnic společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. Velkou váhu pro mě měly i informace získané prostřednictvím konzultací s vedoucí personálního oddělení společnosti a samozřejmě i data získaná z výzkumného šetření.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců, která jsem následně využila v praktické části diplomové práce. Praktická část obsahuje historii a vývoj společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o., informace o struktuře personálního oddělení a zaměstnanecké struktuře společnosti. Součástí praktické části je i popis současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti, analýza výzkumného šetření a návrhy a doporučení pro společnost M.L.S. Holice, spol. s.r.o. vztahující se k výběru a adaptaci zaměstnanců.

Po provedené analýze výzkumného šetření a na základě dalších získaných informací o stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. jsem zjistila, že v těchto oblastech se vyskytuje možnost jejich rozšíření tak, aby proces výběru a adaptace zaměstnanců probíhal na ještě vyšší úrovni, než jak je nastaven současně. V praktické části jsem tedy uvedla možné návrhy a doporučení jak by se oblast výběru a adaptace zaměstnanců dala zefektivnit. Tím byl také splněn cíl mé diplomové práce.

Vypracování diplomové práce mě bezpochyby obohatilo o nové, hlubší poznatky v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců. Věřím, že je uplatním, ať už ve svém profesním či osobním životě.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3.
2. ARNOLD, J., SILVESTR, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přel. V.Jungmann, M.Karelová, V.Pauliny, J.Penc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 630 s. ISBN 80-251-1518-3.
3. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J.Bláha, A.Mateiciuc, Z.Kaňáková. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 466 s. ISBN 80-7226-515-6.
5. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.
7. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2497-9.
8. MADUXX, R., B. *Profesionální výběr uchazečů*. Přel. J.Spál. Praha: Linde Praha, 1994. 78 s. ISBN 80-85647-39-7.
9. MATĚJKA, M., VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0.
10. MATHIS, R., L., JACKSON, J., H. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South – western, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
11. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Velký Šenov: H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
12. MILKOVICH, G., T. BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M.Koš a kol. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
13. NOVÝ, I., SURYNEK, A., a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

14. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, 1994. 124 s. ISBN 80-85780-06-2.
15. ROBINSON, I. *Human resource Management in Organisations*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 352 s. ISBN 1-84398-066-5.
16. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

**Internetové zdroje:**

18. *Pravnik.cz* [online]. 2011. Náležitosti pracovní smlouvy. Dostupné z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/111/nalezitosti-pracovni-smlouvy.html>>.
19. *Managementmania.com* [online]. 2008-10 [cit. 2011-15-2]. Analýza pracovních míst. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/73-analyza-pracovnich-mist>>.
20. *Gjn.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-18-4]. Testové otázky k opakování fyziky. Dostupné z WWW: <<http://www.gjn.cz/attachments/article/144/fyzika-opakovani-6a7trida-testy.pdf>>.

## **Seznam zkratek**

AC – assessment centre

HR – human resources (lidské zdroje)

kVA – kilovoltampér

MEZ – Moravské elektrotechnické závody

M.L.S. – Moteurs Leroy Somer (název společnosti)

MW – megawatt

THP – technicko-hospodářští pracovníci



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Fibichova 12, 772 00 Olomouc

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o.

Příloha č. 2: Analýza a specifikace pracovního místa

Příloha č. 3: Dotazník organizace

Příloha č. 4: Osobní dotazník zaměstnance

Příloha č. 5: Zařazení pracovníka na pracoviště

Příloha č. 6: Adaptační a zaškolovací plán

Příloha č. 7: Výzkumné otázky z rozhovoru

Příloha č. 8: Odmítavý email neúspěšným uchazečům

Příloha č. 9: Test znalostí a dovedností – lehčí varianta

Příloha č. 10: Test znalostí a dovedností – obtížnější varianta

Příloha č. 11: Test znalostí a dovedností – další možná varianta